
766
مصطلح
إداري
محمد فتحي
خبير اداري



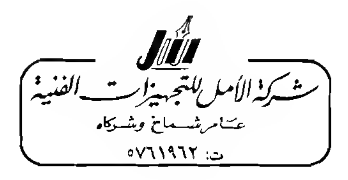
محمد فتحى

خبير إدارى

١٤٢٣هـ - ٢٠٠٣م

رقم الإيداع: ٢٠٠٩٢ / ٢٠٠٢

الترقيم الدولي: I.S.B.N 977 - 265 - 419 - 9





دار التوزيع والنشر الإسلامية

مصر - القاهرة - السيدة زينب ص. ب ١٦٣٦

٢٥١ ش بورسعيد ت: ٢٣٩٠٠٥٧٢ - فاكس: ٢٣٩٢١٤٧٥

مكتبة السيدة: ٨ ميدان السيدة زينب ت: ٢٣٩١١٩٦١

www.eldaawa.com

email:info@eldaawa.com

المحتويات

الموضوع **الصفحة**



مقدمة

عزيزى قارئ هذا الكتاب

وجدنا أن كثيراً من علماء الإدارة قد اختلفوا فى تعريف مصطلح الإدارة من منطلق فكر ومنهج كل منهم فوجدنا أكثر من خمسة وعشرين تعريفًا له فمنهم من عرّف الإدارة على أنها :

- فن توجيه النشاط الإنسانى .
- وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين .
- هى أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون بأفضل وأقل التكاليف الممكنة .

وهكذا اختلفوا فى تعريف مصطلح واحد فقط فيجد المتخصص والمبتدئ فى مجال العمل الإدارى صعوبة فى تحديد بأى التعريفات يأخذ .

لذا اجتهدنا أن نصل بهذا التحديد لعدد من المصطلحات الإدارية التى نظنها تشمل أغلب الموضوعات الإدارية لتضم ٧٦٦ مصطلحًا إداريًا محددة المعالم بصورة مفهومة تبين ماهية هذه المصطلحات من خلال أربعة عشر موضوعًا رئيسيًا . . آملين فى الله عز وجل أن يجعل الأمر فى ميزان حسناتنا وأن يكون علمًا ينتفع به اللهم آمين، اللهم آمين .

المؤلف

الإدارة والمدير

الإدارة:

- علم وفن يتعلقان بالتفاعل العقلى والروحى بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين المجموعة التى يوجهها ويشرف عليها مستهدفًا من وراء ذلك تحقيق أهداف مرغوب فيها.
- مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها، وهذا القول ينطبق حيثما يضم إثنان أو أكثر جهودهم للقيام بعمل ما.
- فن توجيه النشاط الإنسانى.
- اصطلاح يطلق على التوجيه والرقابة ودفع القوى العاملة إلى العمل فى المؤسسة وهى تمثل العنصر الشخصى فى حياة المؤسسة، ذلك العنصر الذى يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة فى مكانها، وهذا العنصر الشخصى لا يمكن استبداله بعنصر آخر يحل محله ويعتمد نجاح المؤسسات إلى حد كبير على المهارة التى تؤدى بها أعمال الإدارة.
- وظيفة يقوم بها مجلس المديرين فهو الذى يضع السياسات التى تتعلق بنوع الإنتاج والتمويل وقنوات التوزيع والخدمات والمستخدمين، كذلك يدخل فى نطاق الإدارة مسئولية أعضاء مجلس المديرين عن وضع شكل عام للهيكل التنظيمى لهذه السياسات.

- وظيفة إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين.
- التفكير المستمر والجهد المتواصل الذى يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل واستمرار بقائها بين الأشخاص فى المؤسسات أو بين المؤسسات والمجتمع بالمعنى الأعم.
- الوسيلة الفنية التى تستطيع بمقتضاها مجموعة من الأشخاص أن تحدد وتوضح أهدافها وأغراضها وتعمل على تحقيقها.
- الطريقة التى يتم بواسطتها:

١- تجميع أوجه النشاط المتشابهة أو المتقاربة فى وظيفة واحدة.

٢- تمييز كل وظيفة بوضوح عن الأخرى.

٣- خضوع كل وظيفة لرقابة خاصة.

- العنصر الشخصى فى حياة المؤسسة الذى يعمل على تحقيق أهدافها وفى سبيل ذلك تُستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنسانى وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق وبذلك تكفل للمؤسسة نجاحًا يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه.
- نسيج متمايز من المهارات والقدرات الشخصية تتبلور فى القدرة على تحليل المشكلات وابتكار الحلول لها والتى تتوافر فى فئة من الأفراد الموهوبين والمؤهلين طبيعيا لممارسة الأعمال الإدارية والنجاح فيها.
- سلسلة من الإجراءات المنطقية المتتابعة والمتكاملة.

- النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع – من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- عملية سلوكية إنسانية بالدرجة الأولى فهى فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.
- مجموعة من الناس يعملون معًا لتحقيق هدف واحد مشترك.
- عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية فى ظل الظروف الموضوعية المحيطة.
- جهد ذهنى مشترك لعدد من الأفراد يهدف إلى استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة بأسلوب علمى وبأحسن كفاية ممكنة.
- المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف.
- الشرارة الحيوية التى تنشط وتوجه وتراقب الخطة والإجراءات عند المؤسسة.
- القوة المفكرة التى تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف.
- تلك العملية المكونة من عدة وظائف (تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) وتعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التأثير فى السلوك

الإنسانى سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فى إطار بيئة ملائمة سواء البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية السائدة فى المجتمع المحيط بالمشروع.

- مجموعة أنشطة تتضمن التخطيط وصنع القرارات والتنظيم والقيادة والسيطرة تتوجه إلى موارد المؤسسة البشرية، المادية، المالية، والمعلوماتية بهدف إنجاز أهداف تنظيمية بطريقة فاعلة ومؤثرة فى بيئة ديناميكية متغيرة.
- هى أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة.
- وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولى هذه الأعمال.
- ذلك العضو فى المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج التى من أجلها وجدت تلك المؤسسة فى المجتمع، فالإدارة مسئولية وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر (المادية والبشرية) الملائمة واستخدام تلك العناصر استخداماً أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل.

الإدارة العامة:

- العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لأفراد الشعب.
- جميع العمليات التى تستهدف تنفيذ السياسة العامة.

- عملية تنظيم وإدارة الأفراد والمواد لتحقيق الأهداف الحكومية.
- فن وعلم إدارة الأعمال مطبقان فى مجال شئون الدولة الرسمية.
- نمط من أنماط الجهود الإنسانية التعاونية ذات الدرجة العالية من المعقولية والتى تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة بأقل وبأقصر وقت وأقل تكلفة.
- العلم الذى يشرح ويفسر ويصف أوجه النشاط المتعددة التى تقوم بها المصالح الحكومية.
- القوة المسئولة عن الإشراف على نشاطات التنظيمات الإدارية الحكومية والسيطرة عليها وإيجاد التوافق بينها.
- الإدارة التى تترجم بواسطتها الأهداف والرغبات العامة إلى واقع مادى ملموس.
- تختص الإدارة العامة بالمشروعات العامة التى تأخذ شكل وزارة أو مصلحة أو هيئة عامة، أو أجهزة مركزية أو منظمات صحية وتعليمية مختلفة، وغير ذلك من منظمات حكومية تقدم سلعة أو خدمة عامة لجمهور المواطنين سواء بمقابل أو بدون مقابل مادى، بواسطة مجموعة من الأفراد يعملون فى الجهاز الإدارى للدولة ومديرين يقومون بإدارة المنظمات الحكومية لتحقيق الأهداف العامة للدولة.
- تختص الإدارة العامة بتنفيذ السياسة العامة للدولة التى تمثل الإطار القانونى والسياسى والاجتماعى والاقتصادى لمجموعة المبادئ والقواعد المرشدة للإدارة فى الجهاز الإدارى للدولة، لتحقيق الأهداف العامة للدولة. ولذلك تخضع الإدارة العامة للإشراف السياسى للقيادة السياسية للدولة وللسلطة التشريعية

والتنفيذية والقضائية، والمديرون هنا يجب أن يراعوا الجوانب القانونية والسياسية عند أدائهم لواجباتهم وعند اتخاذهم لأية قرارات.

- تختص الإدارة العامة بتقديم خدمات ومنافع عامة من خلال الجهاز الإدارى والإنتاجى للدولة دون أن يكون هدفها تحقيق الربح ولذلك يتم إنتاج وأداء هذه الخدمات والمنافع العامة بدون مقابل أو بمقابل مادى رمزى يتساوى مع تكلفة أداء الخدمة.

- المرؤوسون هنا خاضعون لهيكل تنظيمى عام للدولة ويتم محاسبتهم عن المسئولية مكافأة أو عقابًا فى ظل قوانين ولوائح وإجراءات عمل واحدة رسمية تتصف بعمومية التطبيق على مستوى الدولة.

- المسئولية فى الإدارة العامة مسئولية عامة يتحملها موظفون عموميون من خلال هيكل تنظيمى عام للدولة، يشمل كلا من السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية بحيث تعمل هذه السلطات الثلاث بشكل تعاونى منسق.

- يتم تقييم أداء وكفاية الإدارة العامة من قبل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية فى الدولة حتى يمكن تحديد المسئول عن الانحراف وتطوير العمل الإدارى العام للوصول إلى نتائج أفضل.

- تتبع الإدارة العامة إجراءات وأنظمة ثابتة عند تعاملها مع عملائها، كما أن الموظف العام يمارس الأداء من خلال سياسات ثابتة تحكمها إجراءات ولوائح يلتزم بها وإلا تعرض للمساءلة.

إدارة الأعمال:

- تختص بإدارة المشروعات الاقتصادية أو مشروعات الأعمال الهادفة لتحقيق الربح سواء كانت مشروعات فردية أو شركات أشخاص أو تضامن أو شركات أموال مساهمة يملكها القطاع العام أو الخاص أو قطاع الأعمال؛ لإنتاج سلع وخدمات يتم تسويقها وبيعها لجمهور المستهلكين الراغبين فى اقتناء هذه السلع والخدمات.

- إدارة الأعمال فى المؤسسات الخاصة وقطاع الأعمال يختص بها المديرون فى المستويات الإدارية المختلفة طبقًا للشكل القانونى للمشروع وتتحدد نطاق السلطة والمسئولية بواجبات واختصاصات الوظيفة وبالتصرفات والقرارات التى تتم فى ضوء نظم ولوائح العمل وإجراءاته التى تختلف من مشروع لآخر.

- المرؤوسون هنا خاضعون لإشراف الهيئة الإدارية التى تخضع لإشراف رئيس مجلس إدارة الشركة الذى يخضع بدوره لإشراف ومساءلة الجمعية العامة للشركة والمساهمين.

- يتم قياس وتقييم كفاءة الإدارة ونجاح المشروع الاقتصادى على ضوء الأرباح المحققة سنويا ومعدل العائد على الاستثمار.

- المسئولية فى إدارة الأعمال مسئولية اقتصادية واجتماعية تجاه المجتمع تتحدد حدودها فى ضوء الهيكل التنظيمى ولوائح ونظم وقواعد وسياسات العمل الخارجية بكل مشروع اقتصادى على حدة، وبخاصة المسئولية الاقتصادية عن

الأداء، أما المسئولية الاجتماعية فتتحدد بطريق غير مباشر عن طريق المساهمة فى تنمية المجتمع المحلى المحيط بمواقع المشروع.

- تتبع إدارة الأعمال عند تعاملها مع عملائها الأساليب والإجراءات التى تسمح بحرية الحركة لأجل تعظيم ربحيتها.

الوظيفة العامة:

- وظيفة ثابتة ومستقرة يقوم بشغلها الموظف العام منذ دخوله مجال العمل الحكومى حتى انتهاء مدة خدمته.
- رب العمل هنا هو الدولة ولذا فإن الموظف العام يبيع جهده المادى للدولة مقابل أجر محدد ومعروف مقدماً.
- تخضع الوظيفة العامة لسياسات وإجراءات عمل ولوائح قانونية معروفة تحدد وسائل شغل الوظيفة العامة، وأسس الاختيار والتعيين والنقل والندب والإعارة والترقية والأجور والعلاوات الدورية.
- تحدد الوظيفة العامة الاختصاصات والواجبات لكل موظف عام، ونوع وجهة المساءلة القانونية والقضائية له فى حالة الإخلال بواجبات الوظيفة.
- تؤثر الوظيفة العامة فى نمط السلوك الفردى والجماعى للموظف العام عند أداء وإنجاز الأعمال والخدمات العامة، كما أنها تحد من الطموح الشخصى للموظف العام.

- توجد بعض الوظائف العامة المؤقتة التى يتم شغلها بخبرات وكفاءات عالية تنتهى بالاستغناء عن خدمات هذه الخبرات.
- تتميز الوظيفة العامة بأنها نمطية الأداء بما يساعد على قتل روح التجديد والابتكار لدى الموظف العام.
- تؤدى الوظيفة العامة إلى خوف الموظف العام من تحمل المسئولية تفاديًا للوقوع تحت طائلة القانون، مما يؤدى إلى تعطيل أداء الأعمال ومصالح الجمهور.

المشروع العام:

- يأخذ المشروع العام أحد أشكال ثلاثة مثل المصلحة الحكومية والأجهزة المركزية والهيئات العامة أو الاقتصادية والمشروعات المشتركة التى تساهم فيها الدولة بنسبة ٥١٪ من رأسمالها، ويطلق عليها مشروعات الأعمال أو مشروعات قطاع الأعمال.
- يتم تنظيم المشروع العام فى إطار تنظيمى يعكس العلاقات المتداخلة بينه وبين الحكومة، ولذا فإن الهيكل التنظيمى يختلف من مشروع لآخر.
- يمول المشروع العام عن طريق الاعتمادات المالية المخصصة له فى الموازنة العامة للدولة، كما أن كل إيراداته وفوائضه المالية تؤول للخزانة العامة للدولة.
- يخضع المشروع العام للقوانين واللوائح المالية والإدارية التى تضعها الحكومة وتعليمات وزارة المالية، ويستخدم سجلات ومستندات نمطية لها عموم الاستخدام فى أنحاء الدولة.

- يخضع المشروع لرقابة الجهاز المركزى للمحاسبات .
- تعد موازنة المشروع العام على نمط الموازنة العامة للدولة كاستخدامات وموارد وحساب ختامى فى نهاية السنة المالية بوضع فيه ما تم صرفه وما حدث من تجاوزات واعتمادات إضافية خلال السنة المالية، ويجب أن تعتمد الموازنة العامة من السلطة التشريعية قبل الصرف منها .
- المشروع العام مشروع غير هادف للربح ولكن بعض الهيئات الاقتصادية قد تحقق فائضًا ماليًا من بيع الخدمات العامة للجمهور .
- يتم تمويل العجز المالى فى موازنة المشروع العام من الموازنة العامة للدولة عن طريق وزارة المالية .
- تخضع القوة العاملة الدائمة فى المشروع العام من موظفى الخدمة المدنية، وطرق تعيينهم ومرتباتهم، والخدمات التى تقدم لهم وأسلوب ترقيتهم وتقييم كفاءاتهم لقانون عام ينظم الخدمة المدنية على مستوى الدولة ككل .
- يتمتع المشروع العام بالحصانة الاستقلالية للدولة ولذلك لا يمكن مقاضاته بدون موافقة الحكومة .
- يمكن تحويل المشروع العام من مصلحة حكومية أو هيئة عامة خدمية إلى هيئة عامة اقتصادية مستقلة تسعى إلى تحقيق فائض مالى من تقديم خدماتها للجمهور مثل هيئة قناة السويس .
- يخضع المشروع العام لرقابة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الحكومية للتأكد من تحقيق أهدافه .

الأعمال:

كل الأنشطة المبذولة لإنتاج وتوزيع السلع والخدمات اللازمة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية المختلفة.

منظمات الأعمال:

منظمات أو وحدات اقتصادية تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح.

إدارة/ مصلحة:

وحدة إدارية تعنى بالأعمال وتضطلع بالمسئولية عن نشاط محدد أو عن منطقة طبيعية.

ثقافة المنظمة:

تتضمن الطرق الفنية (التكنولوجيا) والعمليات وتوزيع الحيز المكانى وإجراءات العمل ودورات الأعمال الورقية، وغير ذلك من صور ترابط الأفراد داخل المنظمة بطريقة معقدة فى شبكة الروتين.

الإدارة الغائبة:

إدارة تتخذ قراراتها فى غيبة من البيانات والمعلومات.

الإدارة بالاستثناء:

تعبير عام يستخدم فى وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التى لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها، والهدف من ذلك هواختصار حجم التفاصيل التى تحتوى عليها تقارير الإدارة وإحصائياتها إلى بيانات قليلة يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة على أساسها.

الإدارة بالنتائج:

تعنى أنه بدلاً من أن نقول للمرؤوسين بالتفصيل كيف ينجزون أعمالهم فإن الرؤساء يفوضون السلطات للمرؤوسين ويحددون لهم النتائج والأهداف المطلوب منهم تحقيقها ويسمح للمرؤوس أن يقرر -فى حدود المهمة المكلف بها وفى حدود سياسات المؤسسة- أحسن وسيلة لتحقيق هذه النتائج.

الإدارة بالاختيار:

مبدأ يقضى بضرورة عزل القلة المؤثرة من العناصر عن الكثرة غير المؤثرة، والتركيز على الأولى رغم قلتها دون الثانية رغم كثرتها، فمن يبتغى رقابة كل شيء سوف ينتهى به الأمر وقد أفلت من يده زمام كل شيء.

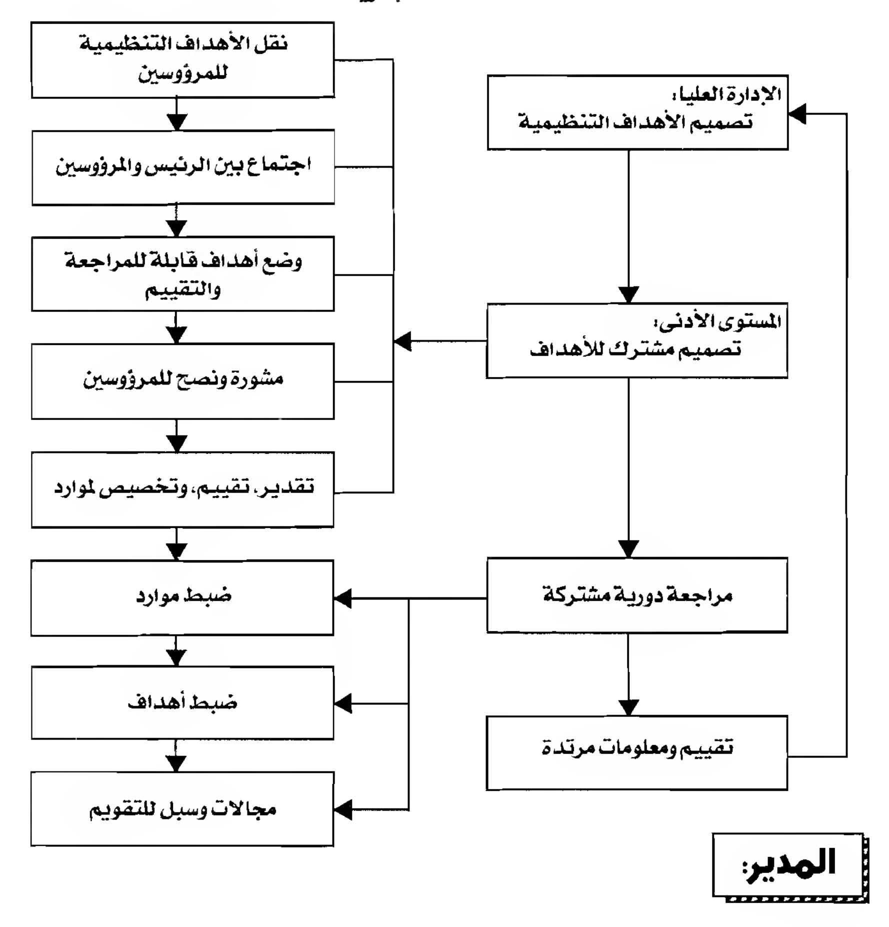
الإدارة بالأهداف:

مبدأ يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية، وفى نفس الوقت

يعطى توجيهًا بوحدة الرؤية الشاملة كما ينشىء روح الفريق وينسق أهداف الأفراد فى أهداف عامة مشتركة.

- عملية يقوم بها المدير ورئيسه، بمقتضاها يتم تحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتحديد المجالات الرئيسية لمسئولية كل منهما فى صورة نتائج متوقعة واستخدام المعايير التى تقيس التقدم نحو الأهداف، ومساهمة كل من الطرفين فى تحقيق النتائج المطلوبة.
- إدارة تحتوى أهدافًا أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تتضمن وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء فى ضوء قياس النتائج.
- نظام حركى ديناميكى يعمل على دمج أهداف المؤسسة وأهداف المديرين.
- تحديد مجالات الفعالية ووضع معايير للمناصب الإدارية وتحويلها دوريًا إلى أهداف قابلة للقياس محددة زمنيًا، ومرتبطة ببعضها البعض أفقيًا ورأسيًا بالتخطيط للمستقبل.
- أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والفنية والمعنوية والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

- النموذج التالى يلخص خطوات استخدام الإدارة بالأهداف، فالإدارة العليا تصمم الأهداف التنظيمية كأهداف رئيسية وعامة للمؤسسة، ثم ومن خلال سلسلة من الاجتماعات يتفق كل مدير من المديرين بالإدارة العليا مع مساعديه أو مرؤوسيه على مجموعة من الأهداف الخاصة بقطاعه والتى صممت بشكل جماعى مشترك. يبدأ هذا التفاعل الجماعى بتلقى المديرين بالمستوى الأدنى للأهداف العامة التى تبعثها إليهم الإدارة العليا ثم يتقابل كل موظف ورئيسه على انفراد لمناقشة ما يتصوره الرئيس من أهداف للمرؤوس، وكيف يمكن أن ينفذها ثم يتفق الاثنان على أهداف يناط بالمرؤوس تحقيقها، ويجب أن تكون الأهداف مكتوبة وقابلة للمراجعة والتقييم بقدر الإمكان، ثم يقدم الرئيس مشورته ونصحه للمرؤوس بشأن كيفية العمل لتحقيق أهدافه وأخيراً يتفق الاثنان على ماهية الموارد التى يحتاجها المرؤوس لبلوغ الأهداف وبينما يعمل موظفو المؤسسة لبلوغ الأهداف -كل فى مجاله- فإنهم يعقدون مع رؤسائهم اجتماعات دورية مشتركة لتقييم مدى ما تحقق من تقدم، وقد تسفر الاجتماعات عن ضرورة تعديل الموارد السابق تخصيصها أو تعديل الأهداف السابق تصميمها والاتفاق عليها إن كان المرؤوس قد واجه مشكلات فى التنفيذ، وفى نهاية الفترة المحددة للإنجاز (سنة عادة) يعقد الرئيس والمرؤوس اجتماعاً آخر لتقييم مدى أو درجة تحقق الأهداف ويكافأ الموظفون بقدر نجاحهم فى هذا الصدد مع تحديد سبل تقويم ما قد يظهر من قصور فى الأداء ويستفاد من النتائج فى تصميم أهداف جديدة للعام التالى.



المدير:

- شخص يدير أى يتنبأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب.
- شخص يسعى لبلوغ أهداف فى مجالات متعددة وعلى مستويات تنظيمية متعددة بطريقة فاعلة ومؤثرة.

- شخص يشغل مركزا وظيفيًا يعطيه الحق فى إصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف محدد.
- شخص يقوم بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة.
- كل فرد مسئول عن المؤسسة كلها أو جزء منها، وهو كل شخص مسئول عن الأداء، مسئول عن التغيرات التى تحدث فى محيط العمل وكل شخص مسئول عن تحقيق أهداف المؤسسة.

مدير الإدارة العليا:

- تضم رئيس مجلس الإدارة ونوابه أو مساعديه.
- شخص يضع الأهداف التنظيمية الكلية ويصمم الاستراتيجيات وسياسات العمل أو التنفيذ ويمثل المؤسسة إزاء أطراف البيئة المجتمعية مثل المؤسسات الحكومية المعنية، ...

مدير الإدارة الوسطى:

- تضم من أسفل الإدارة العليا حتى فوق أو أعلى مديرى والإدارة التنفيذية مباشرة وتتضمن رتبًا مثل: مدير مصنع، مدير إدارة، مدير عمليات.
- شخص ينفذ إستراتيجيات وسياسات صممها المديرون فى مستوى الإدارة العليا كما أنه ينسق عمل المديرين بالإدارة التنفيذية.

مدير الصف الأول:

- شخص يشرف على العاملين المنفذين أو موظفى التشغيل وهو رئيس

القسم ومدير المكتب والمشرف، وينفق من وقته قدراً أكبر من ملاحظة أداء العاملين مقارنة بمدير الإدارة الوسطى.

النجاح الإدارى:

يتمثل النجاح الإدارى أو الإدارة الناجحة فى القدرة على بلوغ وزيادة كل من الفاعلية والكفاءة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مرتبطة بهما هى الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية.

الفاعلية: هى القدرة على تحقيق أهداف فى ظل متغيرات بيئية محيطة وأصلها فى القرآن الكريم ﴿ **فَعَّالٌ لِّمَا يُرِيدُ** ﴾ [البروج: ١٦].

والفاعلية تجسد علاقة نوعية -وليست كمية- بين المدخلات أو الموارد المستخدمة وبين المخرجات أو النتائج المحققة، بغض النظر عن التكلفة ويتمثل منهجها فى اختيار مزيج مناسب ومتناسب كمًا ونوعًا من المدخلات واستخدامه بالأسلوب الصحيح فى أداء ما يجب أن يؤدى من أعمال فى الوقت المناسب. وتقاس الفاعلية بنسبة الإنجاز الفعلى أو المحقق إلى الإنجاز المخطط أو المرغوب، فإن كان الهدف هو تحقيق مبيعات ١٠٠٠ وحدة وكانت المبيعات المحققة ٨٠٠ وحدة فالفاعلية هنا = ٨٠٪.

الكفاءة: هى مدى القدرة على استخدام مدخلات أو موارد -وفق معايير محددة- لتحقيق مخرجات أو نتائج محددة مع الأخذ بالاعتبار أن:

- تكلفة المدخلات لا تتحدد فقط بتكلفة تدبيرها بل أيضًا بمدى فاعلية أو حسن حفظها واستخدامها.

- النتائج أو المخرجات المرغوبة ليست أية مخرجات بل هى القدر المخطط أو المرغوب من المخرجات فى التوقيت المحدد بالجودة المناسبة وبالتكلفة المناسبة.

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات أو كمية المخرجات / كمية المدخلات

الإنتاجية: هى مقياس لأداء فرد، قسم، أو إدارة، تعبيراً عن قدر الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد فى فترة زمنية محددة (يوم / شهر/ سنة) وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات.

- الإنتاجية علاقة كمية بين حجم المخرجات وحجم أحد أو بعض أو كل المدخلات وفقًا لنطاق قياس الإنتاجية.
- تختلف الإنتاجية عن الكفاءة، فالإنتاجية علاقة بين كمية المخرجات وكمية المدخلات أما الكفاءة فهى العلاقة بين قيمة المخرجات وقيمة المدخلات.

من منظور عملى: عندما نقيس إنتاجية العمالة فإننا ننسب عدد ساعات عمل العاملين إلى عدد وحدات الناتج المحقق، وعندما نقيس كفاءة العمالة ننسب قيمة أجور العمالة إلى قيمة الناتج المحقق.

الكفاءة الإنتاجية: هى القدرة على استخدام مدخلات أو موارد خلال فترة معينة وفق معايير للتكلفة، الجودة، الجدولة بما يؤدى لزيادة الإنتاجية ويمكن زيادة الإنتاجية كقيمة أو نسبة مالية من خلال :-

١- خفض التكاليف حيث : تثبيت قيمة المخرجات / خفض تكلفة المدخلات

٢- زيادة مزدوجة حيث : زيادة قيمة المخرجات / زيادة تكلفة المدخلات بقدر أقل

٣- الزيادة والتثبيت حيث : زيادة قيمة المخرجات / تثبيت تكلفة المدخلات

٤- الزيادة والخفض حيث : زيادة قيمة المخرجات / خفض تكلفة المدخلات

٥- الخفض المزدوج حيث : خفض قيمة المخرجات / خفض تكلفة المدخلات بقدر أكبر

الكفاءة الإنتاجية مزيج من الفاعلية والكفاءة، فالفاعلية كقدرة على الإنجاز أو تحقيق الأهداف هى جوهر الإنتاجية، فلا إنتاجية بدون نتائج أو مخرجات . والكفاءة تتجسد فى حسن استغلال الموارد توقيتًا وتكلفة وجودة لبلوغ هذه النتائج .

التخطيط

التخطيط:

- عملية شاملة تتضمن تصميم الأهداف، الخطط وكل الأنشطة التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف متضمنة الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، القواعد، البرامج، الجداول الزمنية والخطة، بشكل عام تمثل وسائل لتحقيق الأهداف.
- تنصرف عملية التخطيط إلى المستقبل الذى يتضمن غالبًا عوامل عدم التأكد وهى عملية احتمالية لأنها تقوم على افتراضات بيئية تصمم على أساسها بدائل للتحرك مثل افتراض تغير فى التكنولوجيا (فن الإنتاج) أو المنافسة أو الوضع الاقتصادى أو السياسى . . .

وقد لا تتحقق هذه الافتراضات إما لعدم دقة التقديرات أو لتغير مفاجئ فى البيئة المحيطة. لذلك يتطلب الأمر تصميم عدة بدائل للتصرف فإذا تحقق الافتراض (١) يستخدم البديل المناسب له وإن تحقق الافتراض (٢) يستخدم البديل المناسب له وهكذا.

التخطيط الجارى: هو الذى يهتم بوضع خطة للأنشطة الدورية المتجددة للمؤسسة على المدى القصير والمدى المتوسط، ويرتكز على ركيزتين أساستين هما: التنبؤ والخطة.

التنبؤ: تقدير مستقبلى يعتمد على نماذج إحصائية تم اختيار سلامتها وجربت وتعطى نتائج دقيقة، أو تقدير يمكن التدليل والبرهنة لكل تفاصيله وعمومياته.

التخمين: تقدير لا يستند إلى أى أسس أو مؤشرات ولكن فقط تهيؤات وخيالات.

التوقع: تقدير مستقبلى يعتمد على المقدرة الذاتية فى تطويع البيانات المتسقة بالمحتوى المراد تقديره- تقدير بوجه عام ولكن غير مقتبس -يمكن تدليل عمومياته فقط ولكن التفاصيل لا.

الخطة: عملية تقوم على تحديد الأهداف وبوضوح ووسائل تنفيذها ثم يتم جمع البيانات والاحصائيات الخاصة بها من مصادرها المختلفة، يلى ذلك وضع مجموعة من الخطط البديلة والاختيار فيما بينها لملاءمة الوضع الحالى أو المتوقع مع متابعة الخطة باستمرار وتقييمها لتحديد مدى نجاحها من عدمه فى تحقيق أهدافها.

الهدف: القصد الذى يرجى الوصول إليه وتحقيقه بالجهد الجماعى - أو منفرداً -فى المستقبل ولا يمكن تصور مؤسسة أو فرد دون أن يكون لهما أهداف- أو هدف- واضحة ومحددة.

- مرشد ومنار للتخطيط فهو الأساس الذى تبنى عليه الخطط والبرامج فى مختلف الأنشطة.
- معيار للقياس والمتابعة للحكم على كفاءة الأداء ودقة تنفيذ الخطط.
- وسيلة نحو غاية وليس هو غاية نهائية.

الأهداف الاستراتيجية: تصممها الإدارة العليا وهى أهداف تركز على مسائل عامة وعريضة مثل تنويع الخدمات، تقليل الاعتماد على مصدر واحد للتوريد، ...

الأهداف التشغيلية: تصممها الإدارة الوسطى وهى أقل عمومية من الأهداف الاستراتيجية وتركز على كيفية ممارسة الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية فإذا كان الهدف الاستراتيجى تنويع المنتجات يمكن تصميم هدف تشغيلى مؤداه تصميم منتج جديد وتخطيط وتنفيذ حملة إعلانية لترويجه.

الأهداف التكتيكية: تصممها الإدارة التنفيذية أو المباشرة وتركز على قضايا وأدوار الأجل القصير مثل استهداف زيادة المبيعات من منتج معين أو أكثر خلال سنة أو أقل.

إدارة الأهداف المتعددة: عند وضع الأهداف قد تتصادم أو يتعارض بعضها مع الآخر، فالأهداف هنا تكون غير منسجمة ولذا يلزم موازنة وتوفيق الأهداف أو تبنى هدف وسط بين الاثنين.

برمجة الأهداف: أحيانًا يؤدى تعدد الأهداف إلى تعارضها، عندها يمكن استخدام طريقة تحليلية ضمن البرمجة الخطية تسمى برمجة الهدف أو الأهداف. ولاستخدام مدخل برمجة الأهداف يجب أن نحدد -بوضوح- كل هدف وأهدافه الفرعية ثم ترتيب الأهداف وفقًا لأولوياتها بما يعكس أهميتها النسبية مع تحديد الهامش المقبول للانحرافات فى تحقيق الأهداف سواء بالزيادة أو النقص، وأخيراً يجب مراعاة القيود على الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف وبعد إتمام ذلك يمكن استخدام أسلوب برمجة الأهداف لتخصيص الموارد ومقابلة الأولويات التى تم وضعها وسيتبين أن هناك أهدافًا يمكن تنفيذها أو تحقيقها تمامًا، وأن بعضها الآخر يمكن تنفيذه جزئيًا.

السياسات:

- مجموعة مفاهيم وشروح لأسس العمل تضعها الإدارة لتهيئ دليلاً مرشد للمدير وهو يفكر لصنع القرار، وكذلك لمرؤوسيه -كمنفذين- في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ترسم الطريق المضمون لتحقيق الأهداف.
- عادة ما توضح السياسة الهدف أو الأهداف في المجال الذي تنظمه فتقدم إرشادات لاختيار المناهج والسبل المناسبة لبلوغ هذه الأهداف.
- تحدد السياسات مجالات التحرك لصناع القرارات وتساعد على جعل القرار منسجماً مع الأهداف ومسهماً في تحقيقها، كما تؤدي السياسة الفعالة إلى تهيئة رؤية واضحة وموحدة للجميع.
- يوجد عدة مستويات للسياسات فهي تتدرج من سياسات رئيسية للمؤسسة عبر سياسات الإدارة ثم إلى سياسات فرعية للأقسام وما في حكمها مر وحدات في أدنى الهيكل التنظيمي. فهناك سياسات للتسويق، الإنتاج الأفراد، التمويل، التدريب، . . .

الإجراءات:

- مرشد للأداء أكثر منها مرشداً للتفكير على خلاف السياسات.
- تفصل طريقة تنفيذ نشاط معين بشكل متسلسل أو متوالٍ على مدى زمني معين.

- تحدد الإجراءات الطريقة اللازمة لمعالجة أو أداء أنشطة ستؤدى مستقبلاً على توال إجرائى أو زمنى معين.
- لا تقتصر الإجراءات على جزء معين من المؤسسة بل توجد فى جميع أنشطة وأعمال المؤسسة، ولكن تختلف باختلاف طبيعة عمل هذه المؤسسة.
- تحدد الخطوات التى يجب اتباعها لتنفيذ السياسة الموضوعة مثل: سياسات الشراء لها مجموعة من الإجراءات الخاصة يجب اتباعها مثل توجيه استفسارات الشراء إلى الموردين واختيار المورد المناسب وإرسال أمر التوريد واستلام البضاعة المشتراة وإدخالها إلى المخازن و . . .

القواعد:

- إجراء محدد يجب أن يتخذ أو لا يتخذ فى موقف معين أوامر تحدد ما هو مسموح عمله وما هو غير مسموح عمله مثل ممنوع التدخين داخل المؤسسة.
- ترتبط بالإجراءات إذ أنها تمثل مرشداً للأداء لكنها لا تحدد تواليًا زمنيًا لهذا الأداء.
- القاعدة تختلف عن السياسة، فهدف السياسة هو تهيئة خطوط مرشدة للتفكير فى عملية صنع القرار بتهيئة مساحة أو مجال معين للحكم والتقدير الشخصى وحرية التصرف، وبرغم أن القواعد تهيئ أيضًا –كالسياسات– خطوطًا عريضة مرشدة إلا أنها لا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها.

الموازنات:

- توضح الأعمال التى تشملها الخطة ويعبر عنها بالأرقام، كما توضح جميع النفقات والإيرادات التى يجب الالتزام بحدودها أثناء التنفيذ.

- تحدد الاحتياجات اللازمة لتحقيق الهدف على اختلاف نوعيته سواء كانت احتياجات مادية أو بشرية.

برنامج العمل:

يعنى مجموعة الأنشطة التفصيلية الواجب القيام بها لتحقيق الهدف.

الجدول الزمنى: يعنى توزيع العمل للأنشطة على مواعيد محددة زمنيًا من الممكن أن يكون شهريًا أو ربع سنوى أو سنوى وذلك حسب طبيعة النشاط والمرحلة وذلك لمتابعة ومحاسبة العاملين.

الخطة الاستراتيجية:

خطة تصمم لبلوغ الأهداف الاستراتيجية وهى خطة عامة طويلة الأجل تحدد إطار القرارات الخاصة بتخصيص الموارد على الأنشطة أو الإدارات و/ أو على المنتجات، كما تحدد الأولويات والخطوات اللازمة لبلوغ الأهداف الاستراتيجية وتصمم هذه الخطة على مستوى مجلس الإدارة العليا وعادة ما يكون أجلها الزمنى طويلاً نسبيًا وتتناول مجالات مثل طبيعة نشاط أو أنشطة المؤسسة وإدارة الموارد على اختلافها وتحقيق ميزة تنافسية.

خطة التشغيل: خطة تهدف لتنفيذ أنشطة محددة ضمن الخطة الاستراتيجية وعادة تهم الإدارة العليا والوسطى ويكون أجلها أقصر نسبيًا وتركز أكثر على مسائل محددة مثل خطة لإنتاج قدر معين من منتج معين وأخرى لتدريب نوع معين من العاملين على عمل محدد.

الخطة التكتيكية: خطة تركز على تنفيذ أنشطة تكتيكية لتحقيق أهداف تشغيلية، يصممها المسئولون فى مستويات الإدارة الوسطى والإدارة المباشرة أو الدنيا. ولهذه الخطة أجل وجدول زمنى قصير وتركز على مجالات محدودة نسبيًا.

التخطيط طويل الأجل: تخطيط طويل الأجل يعنى مدى زمنيًا يمتد من خمس إلى عشر سنوات (أو أكثر فى بعض الحالات)، يتطلب متابعة واستشرافًا للمتغيرات المتوقعة، يتناول مجالات مثل توسعات فى نشاط أو أنشطة المؤسسة، تطوير وتقديم خدمة أو منتج جديد إنشاء فرع جديد...، يهيئ إرشادات عامة مشتقة من استراتيجية المؤسسة وتقود أنشطتها.

التخطيط متوسط الأجل: يعنى مدى زمنيًا يتراوح بين أكثر من سنة وحتى خمس سنوات وتكون الخطة أكثر تحديداً وأقل عرضة للتغيير عن طويل الأجل.

- يفسر الخطط طويلة الأجل ويكون أكثر ارتباطًا بالإدارة اليومية التى يمارسها مسئولو الإدارة الوسطى والمباشرة ومن ثم تكون موازية للخطط التشغيلية.

التخطيط قصير الأجل: يعنى الخطط التى يصممها المديرون لتغطى سنة أو أقل وهى تركز أكثر وأكثر على أنشطة الإدارة اليومية وهناك نوعان من هذا التخطيط.

الأول: خطة عمل محدودة تهدف لتنفيذ خطة أشمل.

الثانى: خطة استجابة تمثل رد فعل مخططًا للمؤسسة إزاء أو تجاه موقف أو ظرف سببته متغيرات أو مستجدات بيئية، قد تكون فى صالح المؤسسة أو لا تكون.

التخطيط الاستراتيجي:

- تخطيط يركز على كيفية تحقيق الأهداف الشاملة بعيدة المدى.
- يهدف إلى التكيف الرشيق مع المتغيرات فى بيئة المؤسسة من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص وتخفيف ما تفرضه من تهديدات، ومن ثم يمكن بلوغ الأهداف التى صممت الاستراتيجية كسبيل لبلوغها.
- عملية تتضمن اتخاذ قرارات بشأن تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها والاستراتيجيات التى تستخدمها فى الوصول إليها.

الاستراتيجية: خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوب تنفيذ المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر فى سوق معين باستخدام موارد معينة فى بيئة متغيرة.

- تحرك مرحلى بمعنى حساب الظروف والمرحلة التى تمر بها المؤسسة وتحدد أسلوب التحرك والعمل، ويعنى هذا أيضًا المرونة فى التصرف.
- رد فعل المؤسسة لما تتوقعه من تهديدات أو فرص فى البيئة ولما هو موجود فعلاً من عناصر قوة أو ضعف فى أداء المؤسسة.
- المسار الرئيسى الذى تسلكه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها الرئيسية والذى تختاره بعد تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة بها.

رسالة المؤسسة:

- رسالة المؤسسة تمثل غايتها أو الغرض الرئيسى لها: الأسواق التى ستستخدمها، مجال نشاطها الأساسى، وفلسفة أداء هذا النشاط.

- الرسالة تمثل هدفًا عامًا مطلقًا للمؤسسة لا يتقيد بمدى زمنى محدد وفى ضوء هذه الرسالة تشتق الأهداف الطويلة الأجل (التى تغطى عادة فترة من خمس إلى عشر سنوات) سواء كانت أهدافًا مالية، تسويقية، إنتاجية . . .
- تتيح الرسالة للمسئولين بالمؤسسة –إن عملوا وفقًا لبرامج عمل وكل فى نشاطه –أن يتوجهوا لبلوغ نفس الغاية.

<u>الفرصة السوقية:</u> مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة (أو المسوق) بميزة تنافسية فى السوق تجعلها متميزة عن منافسيها وتزيد من قوة جذبها للعملاء وقدرتها على تقديم ما يحتاجونه من منتجات.

الاستحواذ هنا يجئ وليداً لتحليل مشكلات واتجاهات الناس أو حاجاتهم ورغباتهم غير المشبعة أو ناقصة الإشباع وهى حاجات دائمة التغيير.

نقاط القوة: مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التى يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف هذه النقاط أو السمات.

نقاط الضعف: مجالات للقصور فى موارد المؤسسة و/ أو مهارات مديريها، تؤثر سلبًا على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

<u>تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:</u> يتم متابعة وتقييم العوامل والمتغيرات الداخلية المؤثرة على أداء المؤسسة بهدف كشف نقاط القوة أو الضعف، ومن ثم يمكن تحديد مجالات استخدام نقاط القوة وكيفية استخدامها، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيداً لتداركها أو تحييدها.

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: يتم فيها جمع بيانات أو معلومات وتحليلها وتقييمها عن عوامل بيئية خارجة عن نطاق السيطرة ويمكن أن تؤثر على المؤسسة إيجابًا أو سلبًا بدرجة أو بأخرى.

- يفيد هذا التحليل فى تصميم الأهداف إذ أنه يساعد على جعل الأهداف واقعية وعملية ما دامت صممت ونفذت على ضوء استشراف متغيرات مستقبلية. كما يساعد على تصميم الافتراضات اللازمة للتنبؤ بحجم الطلب وتوزيعه جغرافيًا أو زمنيًا وبتوجهات المنافسين والسياسيين... وكل التطورات والمؤثرات على نجاح المؤسسة أو تعثرها.
- يتضمن التحليل للبيئة الخارجية كلاً من:

* الصناعة – التى تنتمى إليها المؤسسة والمنافسة بها أو ما يسمى بالتحليل الجزئى Micro.

* البيئة المحيطة بالمؤسسة أو ما يسمى بالتحليل الكلى Macro والتى تنقسم عناصرها ومتغيراتها إلى اقتصادية، سياسية، ثقافية، تشريعية، تكنولوجية، فنية، سوقية.

المشروع *Project*:

- برنامج عمل يتضمن عدة عمليات أو مهام لإنتاج سلعة أو خدمة فريدة من نوعها.
- أى وحدة منتج واحدة تتحدد مواصفاتها تفصيلاً من قبل مدير العمليات أو العميل.

أى أن الطلب خاص وغير متكرر وذلك مثل إنشاء كوبرى أو إعداد دراسة ميدانية لأمر ما...

التنظيم

التنظيم:

- وسيلة الإدارة لتقسيم العمل، مكاملة وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية فى سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة.
- وظيفة تالية لوظيفة التخطيط ضمن العملية الإدارية التى يمارسها المدير. فالأهداف التى صممت خلال التخطيط لن تتحقق ما لم يقم أناس بأداء أعمال معينة بطريقة صحيحة، فالتنظيم ترجمة التخطيط أو الخطة من السكون إلى الحركة، حركة الأفراد، الجماعات، الأقسام والإدارات وذلك بتجزئة العمل الذى سيؤدى -لبلوغ الأهداف- إلى أنشطة فرعية ويعهد بأداء كل نشاط أو مجموعة متجانسة من الأنشطة إلى وحدة تنظيمية (إدارة أو قسم) هذا مع تحديد الوظائف التى ستمارس داخل كل وحدة، ويتطلب الأمر تفويض قدر من السلطة إلى رئيس كل وحدة بما يتناسب مع حجم مسئوليته.
- يعني خلق علاقات فعالة بين الأفراد داخل المؤسسة بطريقة تسمح لهم بالعمل سوياً وبكفاءة مرتفعة، وتسمح لهم فى نفس الوقت بتحقيق الرضا الشخصى عن الأعمال التى يقومون بها والمؤسسة التى يعملون بها فى إطار تأثيرات البيئة المحيطة وبقصد التوصل إلى تحقيق الهدف النهائى للمؤسسة.
- تقييم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف وتجميع كل نشاط فى إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق.

- وحدة اجتماعية يكون الأشخاص من خلالها نوعًا من العلاقات الثابتة فيما بينهم (ليس بالضرورة وجهًا لوجه) وذلك بقصد تيسير الحصول على مجموعة من الأهداف أو الأغراض.
- عملية إدارية يؤدى الأشخاص عن طريقها وظائفهم وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالمؤسسة، مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم.
- يتولى –أى التنظيم– مهمة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية، وغالبًا ما يوفر التنظيم الوسائل التى تتعلق بتقسيم العمل وهيكل السلطة واتخاذ القرار وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين.
- التنظيم يعنى أن ترد على هذا السؤال . . . كيف يمكن تقسيم العمل وإنجازه؟

ثم يرد على هذا السؤال قائلاً: على المدير أن يوضح كل مجموعة ويخصص الواجبات لكل وظيفة.

عليه أن يقرر ويحدد مختلف أوجه النشاط المطلوب ويعين الأشخاص اللازمين لهذه النشاطات.

وعليه فى نفس الوقت أن يقوم بتفويض السلطات اللازمة التى تمكن من تحمل تبعات هذا النشاط. كما يعنى أيضًا وضع هيكل كإطار يتم من خلاله أداء الواجبات المختلفة وتقرير كيفية أداء هذه الواجبات.

- التنظيم هو العمل على إيجاد حالة توازن فى المؤسسة وذلك عن طريق تحديد

أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من التعرف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها.

العملية التنظيمية الكاملة:

خلق تنظيم حى يتحرك ويتفاعل بعناصره المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التى قامت من أجلها المؤسسة.

تصميم الهيكل التنظيمى:

يشير هذا التعبير إلى عدة معان فكلمة **تصميم** تشير إلى جهد مسبق لتصور تقسيم لعمل معين وتحديد من سيؤدى كل جزئية منه وكيف سيؤدى.

أما كلمة **هيكل** فتشير لعلاقات بين أعضاء ووحدات بالتنظيم وعمليات تنظيمية مستقرة تمارسها مراكز وظيفية توجه وفقًا لاختصاصات، سلطات، قواعد، إجراءات، وقنوات اتصال محددة لتحقيق أهداف التنظيم، وهكذا يهدف الهيكل التنظيمى إلى تنظيم وضبط أو على الأقل تحجيم عوامل عدم التأكد فى سلوك العاملين وضمان رؤيتهم الموحدة لأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات التنظيم.

كما يهدف لتهيئة إطار عمل يمكن من خلاله تخطيط وتنظيم وقيادة والسيطرة على أداء أعضاء التنظيم.

ويحتاج تصميم الهيكل التنظيمى لصنع عدة قرارات أساسية هى :

١- تصميم العمل .

٢- تجميع الوظائف وتكوين الوحدات التنظيمية .

٣- نطاق الإشراف .

٤- السلطة والمسئولية .

- تصميم العمل:

العمل أو الوظيفة هى اللبنة الأساسية للهيكل التنظيمى، والعمل اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة أو الوحدة التنظيمية ككل لن يؤديه شخص واحد . فهناك أشخاص متعددون سيؤدى كل منهم عملاً جزئيًا محددًا، ويكون عمل كل فرد نتيجة لقرار إدارى يحدد ما سيؤديه الموظف بوظيفته ليسهم فى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .

- تجميع الوظائف وتكوين الوحدات التنظيمية:

هى تقرير كيفية تجميع الأعمال أو الوظائف فى مجموعات أو أقسام بحيث تجمع كل مجموعة متجانسة نوعيًا تحت تقسيم تنظيمى يضمها كقسم، وتجمع كل مجموعة من الأقسام المتجانسة فى إدارة بما يحقق التكامل والتنسيق، وعندما يتم تجميع عدة وظائف فى قسم مثلاً يستطيع رئيس القسم أن يتلقى تكليفًا بتحمل مسئولية تنسيق عمل مرؤوسيه، ويستطيع مدير الإدارة أن ينسق عمل الأقسام التابعة له وهكذا .

والمهم هنا هو صنع قرار باختيار أنسب أساس لتجميع الأعمال أو الوظائف بحيث يسهل الإشراف عليها والتنسيق بينها .

- من أهم صيغ التجميع أو التقسيم التنظيمى وهو التجميع بحسب:

* الوظيفة داخل المؤسسة : تسويق، إنتاج، عمليات، مالية . . .
* المنتج داخل المؤسسة : ورق تصوير، ورق طباعة، كرتون، . . .
* العميل داخل المؤسسة : رجال، سيدات، أطفال، شباب، . . .
* الموقع الجغرافى للمؤسسة : منطقة أ، منطقة ب، . . .

بلد (أ)، بلد (ب)، . . .

* مراحل الإنتاج بالمؤسسة : حفر واستكشاف، استخراج، تكرير، تسويق .
* الوقت : صباحى، مسائى، ليلى .

السلطة:

حق شاغل مركز إدارى معين فى أن يتصرف وأن يصدر قرارات أو توجيهات فى حدود معينة مقررة ليطيعها مرؤوسوه، السلطة الفعالة تعتمد – إلى حد بعيد– على درجة قبول المرؤوسين لها .

السلطة فى إدارة الأعمال:

هى ولاية للرئيس على مرؤوسيه ومن أهم مظاهرها أن يكون للرئيس على المرؤوس حقوق ثلاث هى :

- حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ .
- حق تقدير العمل بعد إنجازه بالإقرار أو بالتعديل أو بالإلغاء.
- حق الحلول والإحلال فللرئيس أن يتولى تنفيذ العمل الذى كان مسنداً من قبل إلى أحد مرؤوسيه وله أيضًا أن يحل بعضهم مكان بعض.

السلطة الرسمية التنفيذية: سلطة يكتسبها موظف أو مدير من رئيسه المباشر وتهيئ له حق أو صلاحية صنع القرارات والتوجيهات الملزمة لمرؤوسيه.

السلطة الاستشارية: حق تقديم اقتراحات أو توصيات غير ملزمة لزميل أو مدير، وهى سلطة تتاح لباحث أو لخبير مستشار للمدير أو للمؤسسة فإذا قبل المدير اقتراح الباحث أو الخبير أو المستشار وأصدر به قراراً ملزمًا بالتنفيذ فإن هذا المدير يمارس سلطته الرسمية التنفيذية.

السلطة الوظيفية أو المتخصصة: يمارسها صاحبها مستنداً إلى ما يقدمه من خدمات وظيفية لغيره من المديرين والموظفين عمومًا، مثل مدير التدريب الذى يساهم فى تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وجدولتها، هذا المدير وفقًا لتخصصه الوظيفى يوجه موظفى الإدارات والأقسام الأخرى لكن هذه التوجهات تمر أولاً برؤسائهم ليقبلوها ويصدروا بها قراراتهم وتوجيهاتهم من خلال سلطاتهم الرسمية التنفيذية ويتأكدون من تنفيذها.

السلطة الشخصية: قوة التأثير على الآخرين المستمدة من خصائص شخصية الشخص أو المدير أى سماته الجسمية، العقلية، السلوكية، ومعارفه وخبراته.

<u>السلطة المرتبطة بالعقيدة:</u> سلطة نابعة من المركز الاجتماعى أو الدينى للفرد وتجعل الغير لديهم ولاء مطلق له، وتصبح أوامره شرعية وملزمة للتابعين له، ومثال ذلك سلطة رؤساء الأحزاب والزعماء الدينيين والمصلحين الاجتماعيين.

<u>المسئولية:</u> التزام الموظف بأداء معين يؤدى لبلوغ نتيجة أو نتائج محددة مع كل ما يتطلبه ذلك من جهود ودأب. والالتزام هو جوهر المسئولية، ويعد قبول الشخص لوظيفته التزاماً بأداء مهامها وقبولاً بالمسئولية عن أفعاله ونتائجها.

ويستطيع المدير أن يفوض بعض سلطاته ولكن مسئوليته لا تفوض.

- المسئولية هى الالتزام بأداء بعض الواجبات وذلك لتحقيق نتائج معينة.

<u>النفوذ:</u> تعبير عن قدرة أحد طرفى علاقة أو أحد أطراف مجموعة ما على إملاء وتنفيذ إرادته الخاصة على طرف آخر برغم وجود مقاومة لهذا الطرف الآخر.

- قدرة شخص أو مجموعة على التأثير فى سلوك الآخرين وهذا ما لم يكن ليحدث فى غياب النفوذ.

<u>سلطة المعرفة:</u> سلطة تعتمد على المعلومات والخبرات والمعرفة التى تتوافر لأى شخص معين وتجعل منه شخصاً صاحب كلمة ورأى.

<u>السلطة الكاريزماتية:</u> سلطة تعتمد على الصفات الشخصية الموهوبة التى يتمتع بها القائد.

الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل –أو التنظيم – من عناصر خمسة هي :

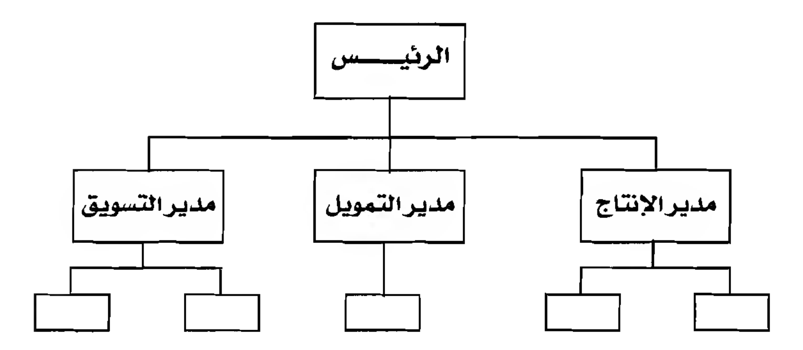
القمة الاستراتيجية والتي تتمثل في الإدارة العليا، ثم خط السلطة أو خطوط السلطة التنفيذية، وهي القيادات التي تمر من أعلى التنظيم حتى خطوطه التنفيذية المباشرة .

والعنصر الثالث هو الخاص بالهيكل الفني أي ذلك الهيكل الذي يتكون من القيادات التي تقوم بتقديم خدمات فنية واستشارية ضرورية لخدمة أهداف التنفيذ . والعنصر الرابع من عناصر التنظيم هو العنصر الخاص بالأعمال المساندة أو الأعمال التي تساعد على أداء العمل وتعاونه . أما العنصر الخامس من عناصر التنظيم فهو ذلك العنصر الخاص بمركز التشغيل أو مركز الإنتاج .

التنظيم التنفيذي:

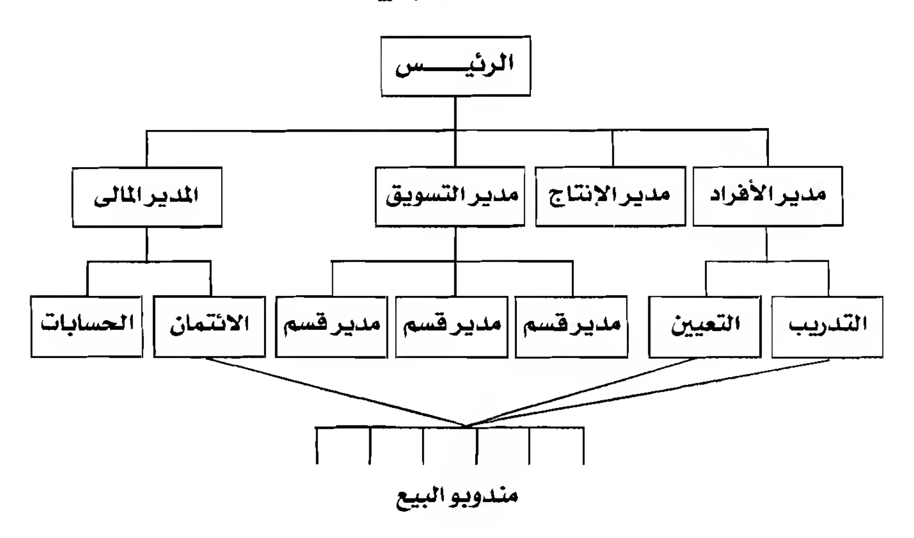
- يسمى أحيانًا الهيكل المتدرج .
- من أقدم وأبسط أنواع الهياكل التنظيمية .
- يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، ويكون كل شخص في المؤسسة مسئولاً مباشرة أمام مشرف واحد فقط .
- يناسب هذا النوع تمامًا احتياجات المؤسسة الصغيرة التي يمكن أن تنقسم عملياتها عمومًا إلى وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل .

- يكون للمديرين المسئولين عن كل من هذه الوظائف سلطة ومسئولية كاملتان عن نواحى النشاط فى إداراتهم، وكل مدير مسئول عن إدارته . فالمدير يمارس قيادة مباشرة على المرؤوس، والشخص ذو السلطة التنفيذية مسئول عن عمل وحدته وإسهامها المباشر نحو أهداف المؤسسة .
- اتخاذ القرار يتم بأقل قدر من التأخير وبالتالى يقل التهرب من المسئولية أو إزاحتها إلى أدنى حد .



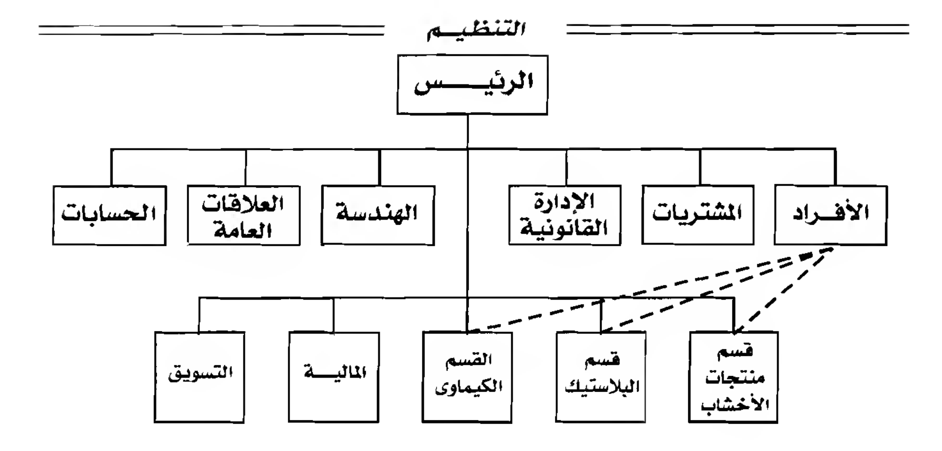
التنظيم الوظيفى:

- يعنى إتاحة الفرص للأفراد لكى يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفى ممكن. ويكون لكل مدير فى هذا النوع من الهيكل سلطة على الأفراد فى جميع الإدارات الأخرى بالنسبة لأدائهم للوظيفة التى يكون هو مسئولاً عنها . فمدير الإنتاج له السلطة والمسئولية عن النواحى الفنية للإنتاج .



التنظيم التنفيذى/ الاستشارى:

يجمع بين نوعى التنظيم التنفيذى والوظيفى ويحتفظ بالمساءلة الفردية التى تعتبر أساسية جداً للعلاقات الرأسية السليمة، حيث يوجد رئيس واحد فقط يكون أى شخص مسئولاً أمامه مباشرة ومع ذلك تكون النصيحة أو المساعدة الاستشارية المتخصصة متاحة لأى وحدة فى المؤسسة تحتاج إليها، ويمكن إرجاع استخدام الاستشارة بالنسبة لمعظم المؤسسات إلى الحاجة للمعاونة فى معالجة التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتقديم النصح بالنسبة لمشكلات إدارية محدودة.

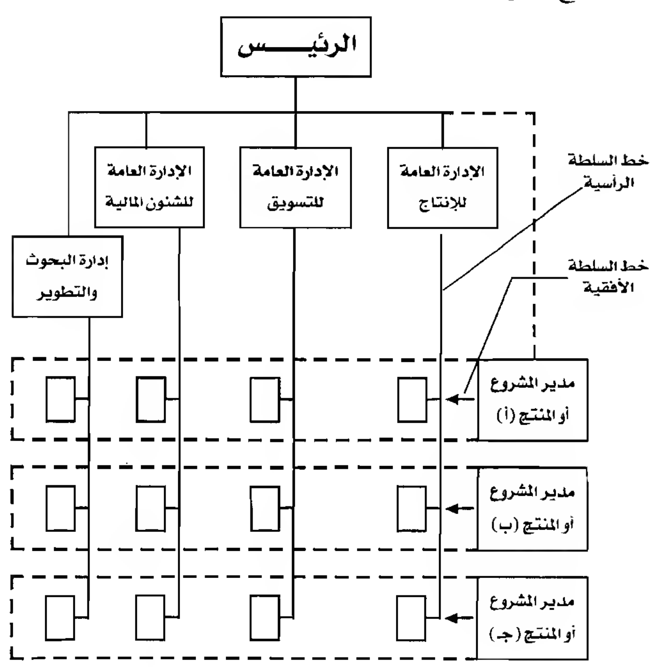


التنظيم المصفوفى:

نمط خاص من تصميم المشروع، يصمم بتركيب تجميع للأنشطة على أساس المنتج (وهو يتمثل هنا فى مشروع أو مهمة) على تجميع آخر قائم على أساس وظيفى، وحيث يتم تجميع اختصاصيين أو فنيين من إدارات أو أقسام وظيفية معينة فى فريق عمل مؤقت أو أكثر لإنجاز مشروع معين، ثم يعود كل عضو بالفريق لوظيفته أو إدارته الأصلية، وهكذا تفيد صيغة المصفوفة من مزايا تجميع الأنشطة على أساس وظيفى، ومن مزايا تجميعها على أساس المنتج من خلال تشكيل فرق العمل المؤقتة، ويرأس الفريق مدير مسئول عن الإنجاز وفقًا لبرامج عمل وموازنات لتحقيق أهداف محددة ويستمد سلطته من كونه مسئولاً تجاه الإدارة العليا، لكن نفوذه على أعضاء الفريق يكون وديًا أكثر من كونه رسميًا، بينما يحتفظ كل مدير وظيفى بسلطته الرسمية على أعضاء الفريق المنتمين لإدارته.

فى الشكل التالى نرى أربع إدارات وظيفية فى مستوى الإدارة العليا يرأس كل منها مدير عام أو مدير. وعلى الجانب الأيمن وتحت هذا المستوى نجد ثلاثة مديرين لمشروعات هى (أ)، (ب)، (جـ) وكل منهم يكاد يماثل مدير إدارة فى نمط تجميع الأنشطة التنظيمية على أساس المنتج ويرأس كل منهم -فى المصفوفة- مشروعًا يتطلب تنفيذه جهود مجالات وظيفية متعددة.

وهكذا فإن العاملين ضمن المصفوفة يكونون جزءًا من إدارتين أو أكثر ويقدمون تقاريرهم إلى رئيسين أو أكثر فى نفس الوقت، وهكذا فإن الإدارات الوظيفية تتيح للمؤسسة أن تطور وتحتفظ باختصاصيين وظيفيين أكفاء وهو ما يضمنه التجميع على أساس وظيفى.



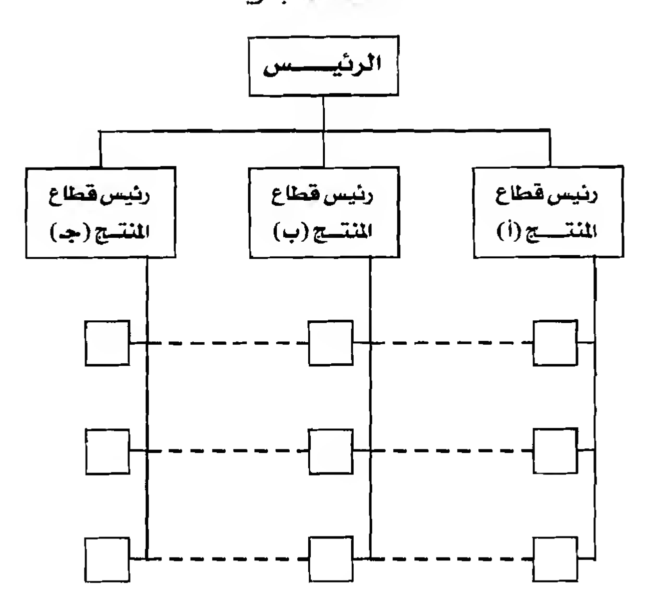
التصميم التنظيمى القطاعى:

نموذج مركب نسبيًا بحسب المنتج، العميل، الموقع الجغرافى مع التركيز أكثر على التأليف بين التجميع بحسب المنتج ومدخل وحدة الأعمال الاستراتيجية وحيث تجمع الأنشطة الخاصة بإنتاج منتج رئيسى واحد أو مجموعة منتجات متجانسة بما تتطلبه من موارد بشرية، مالية، مادية لحسن مقابلة حاجات عملاء هذا المنتج أو مجموعة المنتجات المنسجمة معه أو المتفرعة عنه.

مثال ذلك فى شركة «جنرال موتورز» حيث تتبنى هذا النمط فهناك قطاع يختص بالسيارة «كاديلاك» بطرزها المتعددة وقطع غيارها... إنتاجًا، تسويقًا، إدارة مالية، إدارة للموارد البشرية وبحوثًا وتطويرًا...

وقطاع ثان للسيارة «شيفروليه» وآخر «بويك»، ...

وفى هذا النمط التنظيمى يكون لكل قطاع إستقلاله الذاتى فى ممارسته لأعماله، فله حرية اختيار موردية وتخطيط وإدارة حملاته الإعلانية، ... ويعامل كل قطاع باعتباره نشاطًا استراتيجيًا ضمن أنشطة المؤسسة ومع ذلك قد تبقى بعض الوظائف على مستوى المؤسسة تؤدى مركزيًا.

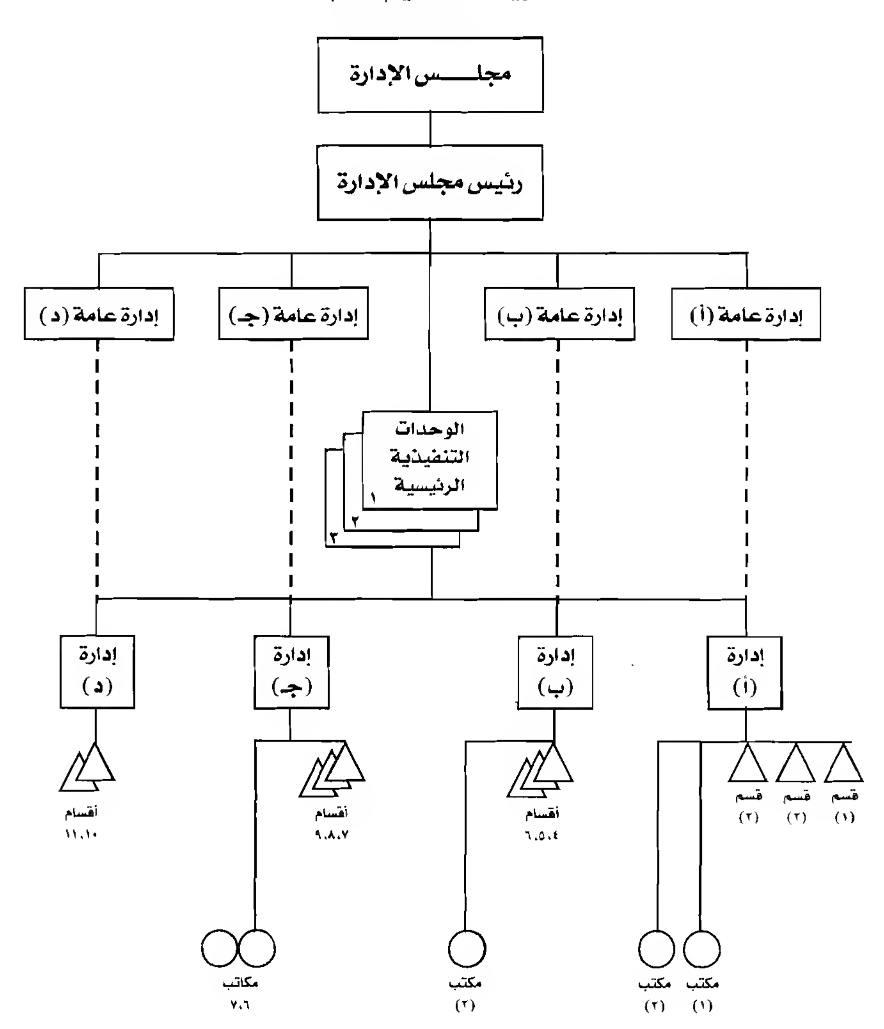


المناخ التنظيمى: هو الرأى الجماعى للأفراد داخل أحد التنظيمات عن طبيعة البيئة التى يعملون فيها، فعندما يصف الأفراد أحد التنظيمات بأنه مكان يستحب العمل فيه، وأنه جماعة مترابطة ومتماسكة وأنه روتين وسلطة، فإنهم بذلك يشيرون إلى مناخ ذلك التنظيم. فمن الواضح أنه فى ظل الظروف العادية لا يمكن رؤية ذلك المناخ أو تحسسه، فالمناخ هو ما يدركه الأفراد ومع ذلك فإن عدم قابلية المناخ للرؤية لا يجعله أقل واقعية بالنسبة للأفراد الذين يتضمنهم الموقف ولا يقلل من تأثيره على أداء التنظيم.

الخريطة التنظيمية:

- هى الخريطة التى تمثل الصورة الأولية للتنظيم.
- خريطة كخريطة المدينة أو الطرق التى تؤدى إليها، فهى تقدم الطرق وكيفية الدخول والخروج من المدينة وشبكة الطرق التى تربط المدينة بغيرها من المدن فى المنطقة، وكذلك الخريطة التنظيمية تعطى صورة حقيقية عن تقسيم العمل ويمكن بالنظرة السريعة إليها التعرف على ما يلى:
  - الوظائف الرئيسية الموجودة بالمؤسسة.
  - كيفية تقسيم العمل داخل المؤسسة إلى وحدات تنظيمية.
  - طريقة انسياب السلطة الرسمية فى التنظيم.
  - تهدف إلى إعطاء الصورة الإجمالية لمكونات البناء التنظيمى للمؤسسة وتقسيماتها الرئيسية مع إيضاح المناصب الرئاسية والتدرج والمسئوليات الإشرافية وخطوط السلطة وشبكة الاتصالات.

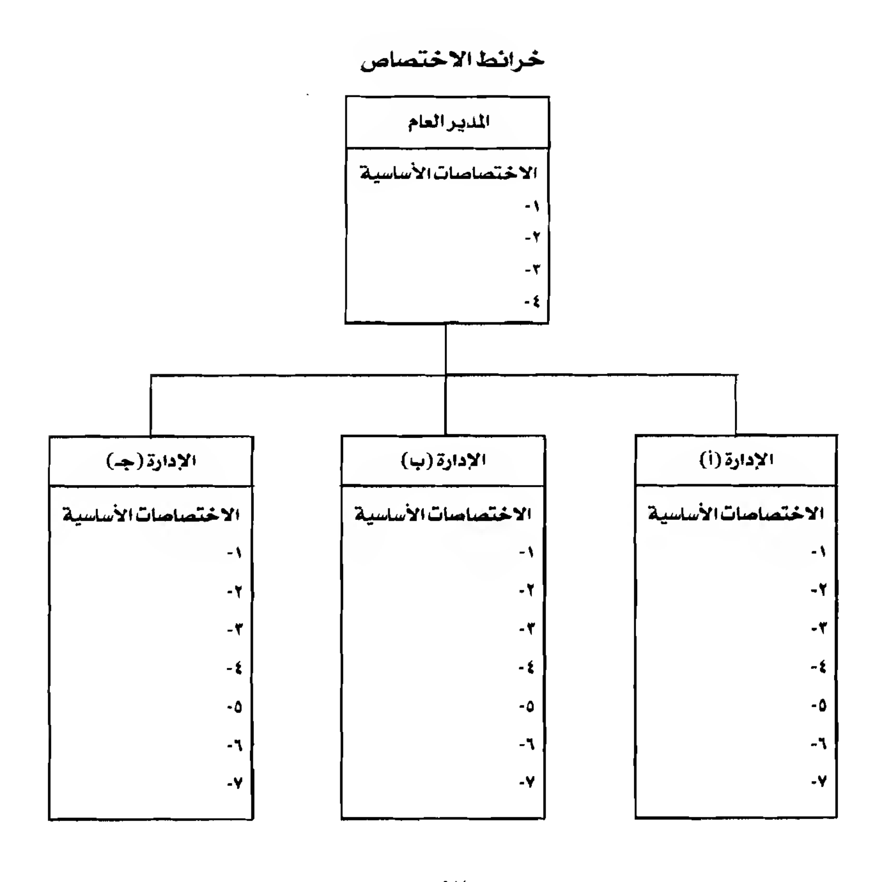
خريطة التنظيم العام



خرائط الاختصاص:

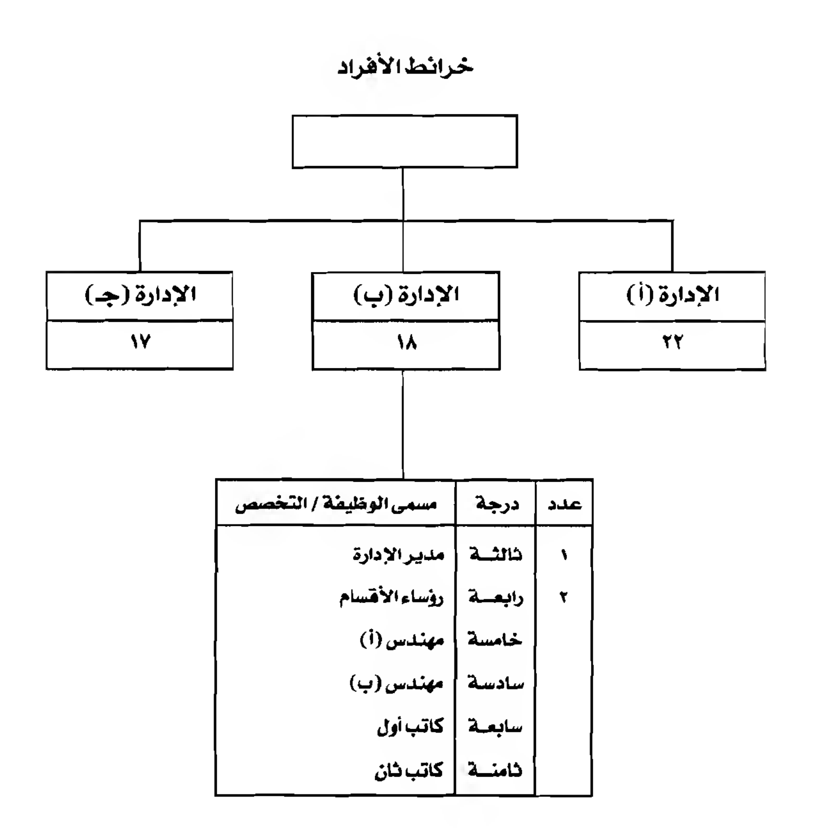
خرائط تستخدم لإبراز الاختصاصات الأساسية للتقسيمات التنظيمية الرئيسية (أو الفرعية) فى اختصار على صورة عبارات قصيرة بما يسمح باستيعاب اتجاهات العمل الرئيسية فى المؤسسة وتقسيمها بين مختلف القطاعات والوحدات .

خرائط الاختصاص



خرائط الأفراد:

تكون عندما يتطلب الأمر بيانًا بأعداد الأفراد بكل وحدة أو تقسيم تنظيمى وعلى بيان تخصصاتهم ومسميات وظائفهم ومستويات هذه الوظائف ويتم تصوير هذه البيانات باستخدام لوحات الأفراد.

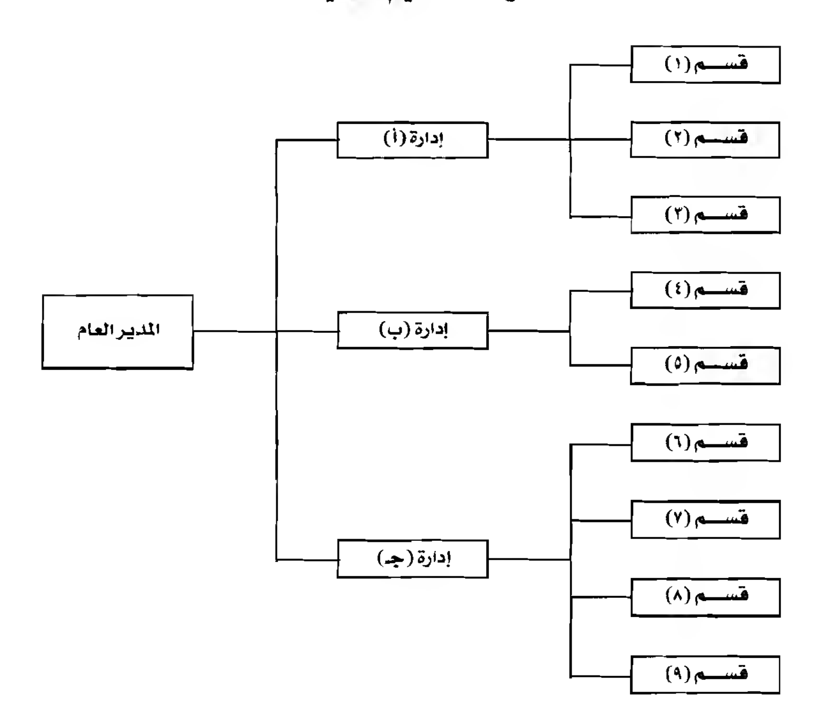


عدد	درجة	مسمى الوظيفة / التخصص
١	ثالثة	مدير الإدارة
٢	رابعة	رؤساء الأقسام
	خامسة	مهندس (أ)
	سادسة	مهندس (ب)
	سابعة	كاتب أول
	ثامنة	كاتب ثان

الخرائط الرأسية: من أكثر الأنواع شيوعًا، تتخذ خطوط السلطة الاتجاه الرأسى من أعلى إلى أسفل أى من القمة إلى القاعدة، ويتضح ذلك من الشكل الخاص بخريطة التنظيم العام.

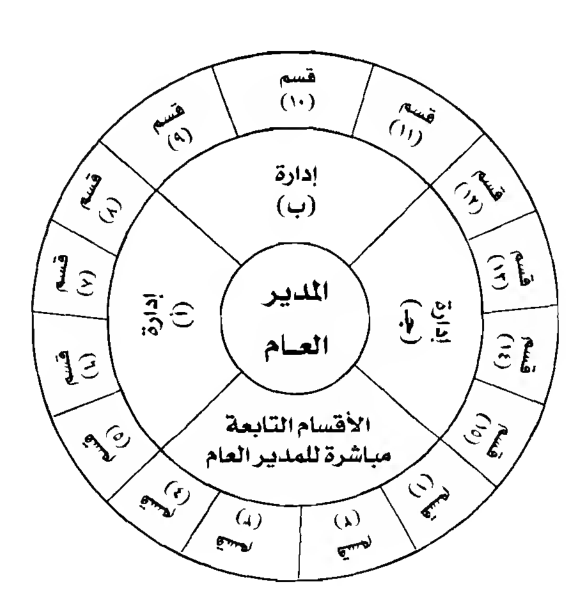
الخرائط الأفقية: هنا تأخذ خطوط السلطة اتجاهًا أفقيًا من اليمين إلى اليسار أو العكس بحيث يكون الرمز الدال على رئيس المؤسسة على أحد الجانبين وذلك كما هو موضح بالرسم التالى:

خرائط التنظيم الأفقية

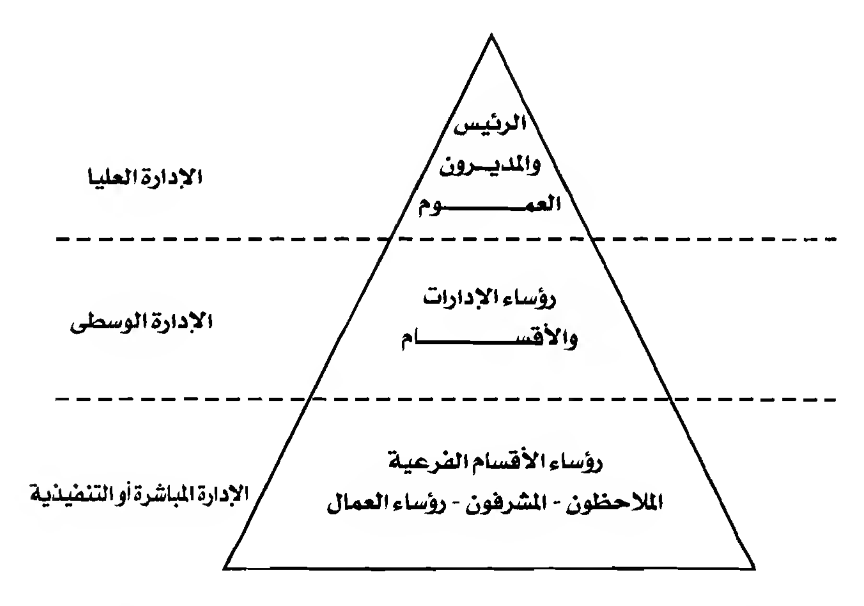


الخرائط الدائرية: خرائط تساعد على تصوير أسلوب تدفق العمل فى المؤسسة حول المدير.

الخرائط الدائرية



المستويات الإدارية: غالبًا ما يأخذ الهيكل التنظيمى الشكل الهرمى وذلك بعدد قليل من المراكز الإدارية فى قمة الهرم تتزايد بالتدريج كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم حتى تصل إلى قاعدة الهرم حيث توجد الأعداد الكبيرة من الأفراد الذين يكونون التنظيم.



وطبقًا لهذا الشكل يمكن القول إن الهيكل التنظيمى يتكون من عدد من المستويات يشغل كل منها أفراد ذوو مهارات وقدرات مختلفة بحسب المسئوليات التى يتحملونها والسلطات المخولة لهم وهكذا تتكون الهيئة الإدارية من ثلاثة مستويات: الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة.

الإدارة العليا: وهى تتكون من المجموعة الإدارية التى تقع فى قمة التنظيم وتتكون من رئيس المؤسسة الذى يقع فى قمة التنظيم، يمثل المسئول الأول عن توجيه وإرشاد باقى العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة كما تتضمن الإدارة العليا أيضًا مجموعة المساعدين المباشرين لرئيس المؤسسة والمديرين العموم.

يختص أعضاء الإدارة العليا بأعمال التخطيط ورسم السياسات وتوجيه التنفيذ والرقابة والمتابعة واتخاذ القرارات الأساسية لتحقيق إنجاز الخطط الموضوعية .

الإدارة الوسطى: تمثل مجموعة المديرين الذين يعملون فى هذا المستوى، مجموعة الصف الثانى من الإدارة والذين يقومون بالفعل بالإشراف على النشاط التنفيذى .

يؤدى هؤلاء أعمالهم فى ضوء الخطط والسياسات التى أقرتها الإدارة العليا كما يقومون برفع تقاريرهم إليها عن مدى تقدم التنفيذ والمشكلات المعوقة التى قد يتعرض لها التنفيذ، وبالطبع فإن الصلاحيات التى تتمتع بها الإدارة الوسطى ستكون أقل من السلطات التى يتمتع بها أعضاء الإدارة العليا الذين يتمتعون بسلطة اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

الإدارة المباشرة: إدارة مباشرة، أو تنفيذية تقوم بالإشراف المباشر على العمل التنفيذى . ويقع أعضاء هذه المجموعة فى أدنى مستوى إدارى والسلطة الممنوحة لهم ستكون أقل من السلطات الممنوحة لأعضاء الإدارة الوسطى وتكون مسئولياتهم مركزة على تفصيلات العمل اليومى .

مجلس الإدارة: مجموعة من المديرين الذين يختارهم حملة أسهم الشركة ليمثلوا مصالحهم، ويدخل ضمن مسئوليات أعضاء المجلس تصميم رسالة المؤسسة، أهدافها، استراتيجيتها .

وفى بعض المؤسسات يضطلع المجلس بدور نشط فى عملية التخطيط وفى البعض الآخر يختار المجلس أحد أعضائه ويفوضه فى التخطيط .

رئيس مجلس الإدارة: أهم شخصية فى عملية تخطيط نشاط المؤسسة حتى عندما يتولى مجلس الإدارة تصميم الأهداف والاستراتيجية فهو يلعب دوراً هاماً فى العملية التخطيطية وهو مسئول أيضاً عن تنفيذ الاستراتيجية .

لجنة المديرين: تتألف هذه اللجنة عادة من رؤساء قطاعات بمستوى الإدارة العليا يعملون كفريق ويجتمعون دورياً لتهيئة وتقديم مدخلات من رؤى وتصورات ومعلومات لرئيس مجلس الإدارة فى المجالات التى تؤثر على قطاعاتهم، كما يراجعون الخطط الاستراتيجية التى تصمم وتطور باستخدام هذه المدخلات .

الدليل التنظيمى: يتضمن شرحاً تفصيلياً للهيكل التنظيمى وتحليلاً شاملاً لمختلف الوظائف والمراكز الإدارية، وهذا الدليل على جانب كبير من الأهمية فى تحديد المعالم والنظم والإجراءات التى ينبغى على مختلف الإدارات أن تتبعها فى أداء مختلف أوجه نشاطها، وعلاقة كل إدارة من الإدارات بالأخرى والأسلوب الذى تتم به هذه العلاقات، وهو بذلك يساعد القوى الوظيفية أن تتدرب وتؤهل نفسها لشغل الوظائف، كذلك يساعد الدليل على تحديد الأجر على قدر الجهد المبذول فى كل إدارة من الإدارات .

دليل التنظيم الإدارى: دليل يحتوى على أهم المعلومات التى أسفرت عنها عملية التنظيم ليسترشد به كل شخص مسئول فى المؤسسة فى تحديد المسئوليات الملقاة على عاتق وظيفته وتحديد علاقتها بالوظائف الأخرى، ثم تحديد المستويات التى تتبعها، يفيد هذا الدليل فى القضاء على الخلافات التى تنشأ من عدم وضوح اختصاصات الوظائف إذ أن هذه الاختصاصات تحدد فى الدليل بشكل قاطع وواضح، كذلك يبين الدليل السلطة الممنوحة لكل وظيفة فى اتخاذ القرارات النهائية .

- يساعد الدليل كل من يشغل وظيفة رئاسية على تفهم الأهداف التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- يعتبر الدليل الطريق الذى يحدد به واضعو التنظيم التطبيق العملى للنتائج التى وصلوا إليها.
- يحتوى هذا الكتاب أو الدليل على كل أو بعض البيانات الآتية:

١- الأهداف الرئيسية للمؤسسة.

٢- تعريف واضح للمصطلحات الفنية المستخدمة فى الدليل.

٣- المبادئ الأساسية التى طبقت عند إعداد التنظيم.

٤- أسماء جميع وظائف المؤسسة مبوبة حسب الإدارات والأقسام والوحدات.

٥- وصف تفصيلى لكل وظيفة يشمل:

أ- اسم الوظيفة -الوحدة والقسم التابعة له.

ب- وصف مختصر لواجبات الوظيفة.

جـ- وصف تفصيلى لهذه الواجبات.

د- وصف تفصيلى لسلطات الوظيفة.

هـ- طريقة محاسبة شاغل الوظيفة عن الأعمال التى يؤديها.

و- الظروف التى يعمل فيها.

ز- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى.

٦- الاشتراطات الأساسية الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة.

اللجان التنظيمية: وسيلة فعالة لجعل الهيكل التنظيمى ينبض بالحياة من خلال تمكين أعضاء التنظيم من العمل بعضهم مع بعض كفريق لتحقيق الهدف المشترك.

اللجنة: مجموعة من الأفراد يعهد إليهم جماعة مسئولية القيام بعمل معين.

- مجموعة من المديرين أو مجموعة من المتخصصين تحت رئاسة شخص معين، وتقوم اللجنة بفحص المشكلة أو المشكلات التى قد يحيلها إليها المدير بقصد الوصول إلى حل لها.

ويفترض أن اللجنة التى يتعدد اختصاص أعضائها سوف تتخذ قرارات أكثر حكمة من القرارات التى يتخذها الفرد الواحد، وذلك لأن تعدد الآراء وتنوعها سوف يسهم فى إثراء المناقشة وإمكانية الوصول إلى الأفضل من الحلول.

اللجان التنفيذية: لجان لها سلطة البت فى الموضوعات واتخاذ القرارات مثل مجلس الإدارة فى الشركات المساهمة ولجان المشتريات.

اللجان التنسيقية: لجان الغرض منها تنسيق الأعمال والجهود بين عدد من الأقسام وتختص بالنظر فى المسائل ذات الصفة العامة وذلك مثل لجنة المديرين التى تتكون فى بعض المشروعات.

لجان الدراسة: لجان تختص بدراسة المسائل التى تحال إليها، ومن المعتاد أن يكون لهذه اللجان عدد من الخبراء المتخصصين الذين يقومون بالدراسة الفعلية، ويعرضون على اللجنة توصياتهم لمناقشتها وإبداء الرأى بالموافقة أو بالتعديل أو الرفض.

اللجان الفنية: لجان تقوم بدراسة موضوعات معينة من الناحية الفنية وتقوم بعد ذلك برفع نتائج دراساتها إلى المسئولين عن اتخاذ القرارات أى أنها لا تقوم بنفسها باتخاذ القرارات.

التنظيم كوظيفة:

يتضمن تحديد وحصر أوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتجميع هذه الأنشطة فى صورة وظائف، ثم تجميع هذه الوظائف المتشابهة ووضعها تحت إشراف مدير مختص مع تفويض السلطة اللازمة لتيسير دفة العمل وكذلك تتضمن هذه الوظيفة تحديد خط السلطة أى العلاقات الرأسية فى التنظيم والتنسيق بين الوظائف المختلفة أى تحديد العلاقات الأفقية التى تربط بين هذه الوظائف، ويترتب على أداء المدير لوظيفته المتعلقة بالتنظيم ظهور الهيكل التنظيمى الذى يترجم فى صورة خريطة تنظيمية.

التنظيم كمجموعة:

بالمعنى الواسع يعنى التنظيم خلق علاقات فعالة من خلالها تعمل مجموعة من الأفراد بطريقة تمكنهم من العمل معًا بكفاءة، وبحيث يمكنهم تحقيق الرضاء الشخصى من خلال الأنشطة التى يقومون بها فى إطار بيئة محيطة مؤثرة وعلى ضوء هدف معين، ثم استمداده من مجموعة محددة من النهائيات أى الأهداف النهائية، وطبقًا لهذا التعريف فإن التنظيم يعنى التجميع والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية التى يمتلكها المشروع بقصد الوصول إلى تحقيق أهداف مخططة مسبقًا.

ولغويًا تستمد كلمة تنظيم Organisation أصولها من كلمة « منظمة » Organisme.

المنظمة: عبارة عن كيان تتكامل فيه كل الأجزاء المكونة وتحدد فيه العلاقات المتبادلة بين طرفين فى ضوء القواعد التى تحكم تفاعل الأجزاء ككل، فعندما يعمل فردان معًا أو أكثر من أجل تحقيق هدف مشترك فإن علاقاتهم وتفاعلهم فى أداء العمل لابد أن ينتج عند تحديد واضح لدور كل منهم.

التنظيم كوظيفة:

يعنى أن الأفراد يجب أن يعملوا معًا بالكفاءة بحيث يعطى كل فرد أحسن ما يمكن إعطاؤه وبحيث يعمل كل فرد على الوصول إلى أحسن النتائج.

ولا يتم هنا إهمال الجانب الإنسانى السلوكى والذى يتمثل فى تفاعل المجموعة والقدرة على تحريكها.

- كذلك يعنى: تأثير سلوك القادة على المجموعة والجانب الملموس الذى يتمثل فى صورة الهيكل التنظيمى والخريطة التنظيمية ودليل التنظيم الإدارى.

التنظيم ككائن متحرك:

يمكن النظر إلى التنظيم كنتيجة لإجراءات ديناميكية يتم إعادة النظر فيها دوريًا كما هو موضح بالشكل التالى:

الحجم

مرحلة (١) | مرحلة (٢) | مرحلة (٣) | مرحلة (٤) | مرحلة (٥)

أزمة الإدارة
الإنشـاء
أزمة الاستقلالية
الإدارة
أزمة الرقابة
التفـويض
أزمة البيروقراطية
التنسيـق
أزمة النضج النفسى
المشـاركة

العمـر

١ – مرحلة إنشاء المشروع الجديد نجد غالبًا شخصًا فردا وحيدا يقوم بأداء كل العمل. فهو الذى يتخذ القرارات ويراقب كل شىء ويقوم بالتصرف طبقًا للأحداث اليومية التى تواجهه ونتيجة لتعدد الأنشطة التى لن يستطيع بمفرده القيام بها. فلسوف تواجهه أزمة يمكن أن يطلق عليها « أزمة الإدارة » وقد تكون هذه الأزمة قاتلة للمشروع فى مهده وسببًا فى موته المبكر وفشله.

٢ – المرحلة التالية مرحلة وضع هيكل إدارى معين والاستعانة بالمساعدين، ويطلق على هذه المرحله « مـرحلة الإدارة » ولكن مع الوقت أيضًـا فـإن هذه المرحلة سوف يترتب عليها أزمة أخرى يطلق عليها « أزمة الاستقلالية » أو المركزية.

٣- المرحلة السابقة لن يمكن حل أزمتها إلا بقيام كل مدير بتفويض جزء من سلطاته إلى المرؤوسين، وهذا التفويض مع مرور الوقت ومع اتساعه طبقًا لتعقد واتساع حجم التنظيم سوف يقود إلى كثير من اللبس والتمييع فى مزاونة السلطة مما يخلق مشكلة أو أزمة فى الرقابة على النتائج.

٤- المرحلة السابقة لن يمكن حل أزمتها إلا بالبحث عن وسيلة للتنسيق بين الأنشطة المختلفة وتقوية وتنمية الخدمات المتخصصة حتى يمكن تقوية مقدرات المسئولين، ومع مرور الوقت فلسوف تتحول هذه الإجراءات إلى «روتين» ليس له علاقة مباشرة مع الهدف الأساسى المرجو تحقيقه وهو التنسيق مما يجعل التنظيم يواجه «أزمة البيروقراطية».

٥- المرحلة السابقة لن يمكن حل أزمتها إلا بالمشاركة من قبل المسئولين والعاملين فى اتخاذ القرارات بحيث تنمو فى إطار هيكل منظم ومرتبط ببعضه البعض بإجراءات رسمية ولكن فى هذه المرحلة سوف يواجه التنظيم مشكلة أيضًا وهى مشكلة النضج النفسى لأعضاء التنظيم.

التنظيم كنظام مفتوح:

التنظيم يعيش فى تفاعل دائم مع البيئة المحيطة وهذه البيئة تؤثر فيه، وعلى شكل وعلى فاعلية هذا التنظيم خاصة تأثير التكنولوجيا والتغيرات الاجتماعية والفنية.

المبدأ:

عبارة عن قاعدة أساسية .

مبادئ التنظيم الأساسية: مجموعة من القواعد الأساسية يجب النظر إليها على أنها ليست قواعد جامدة واجبة التطبيق الحرفى ولكن كمجرد مؤشرات أو مرشد للتصرف .

مبدأ التقسيم والتنسيق:

يتم تقسيم العمل إلى عدة قطاعات مختلفة مع مراعاة التنسيق بين الجهود المبذولة حتى تتوحد هذه الجهود من أجل تحقيق الهدف المنشود .

يقوم هذا المبدأ على السلطة والتى تستمد من ناحيتين :

الأولى : سلطة القيادة الأعلى فى التنظيم فى فرض طرق عمل وتحديد العلاقات والتنسيق بين الجهود .

الثانية : رغبة أكيدة لأعضاء التنظيم فى تحقيق الهدف المحدد . هذه الرغبة التى يجب أن تنبع من الفهم والاقتناع لكل أعضاء التنظيم (فهم واقتناع بالأهداف ، بطرق العمل ، بتقسيم العمل ، بالعلاقات الواضحة بين الأعمال والأقسام المختلفة) .

مبدأ التخصص الوظيفى:

يرتبط هذا المبدأ بالمبدأ السابق ، وذلك لأن مبدأ التخصص الوظيفى يقوم على أساس الفرض القائل بأن الموظف يصبح أكثر كفاءة إذا تخصص فى أداء عمل معين .

- يسمح هذا المبدأ بتطوير المعلومات فى المجال المخصص.
- نتيجة هذا المبدأ قد يشعر العاملون نتيجة التخصص بالملل والرتابة فى أداء العمل على زيادة نسبة الضيق والروتينية وبالتالى لابد من إضافة درجة من التنوع فى الأداء.
- يشمل هذا المبدأ ويتسع ليشمل كل التنظيم بمستوياته المختلفة وكذلك يقوم على أساس التفرقة الوظيفية بين أنواع الواجبات والأعباء المختلفة.

مبدأ التدرج فى السلطة:

يتعلق هذا المبدأ بالسلطة والمسئولية وبطريقة توزيعهم على الهيكل التنظيمى للمؤسسة، وهو بذلك يحدد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين فى كل مستوى من مستويات التنظيم، وبجانب ما يقدمه هذا المبدأ من تسهيل توزيع السلطة بين المديرين فهو يسمح بفهم خطوط الاتصالات داخل التنظيم ويجب بصفة عامة أن يتم احترام خطوط السلطة فى الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين إلا أنه فى بعض الأحيان لتحقيق كفاءة أكبر يمكن مخالفة هذه الخطوط ويتم ذلك بصفة استثنائية وبموافقة الأطراف وذلك تفاديًا للصراعات التنظيمية.

مبدأ محدودية عدد المرؤوسين:

يقوم على أساس تحديد عدد الأفراد الذين يمكن أن يخضعوا لإمرة شخص واحد، ولا يوجد شكل موحد قابل للتطبيق يتحدد عليه العدد الأمثل للمرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم فإنه يجب فى الواقع أن يؤخذ فى الاعتبار عدة عوامل منها:

* كفاءة المدير نفسه.
* كفاءة المرؤوسين.
* طبيعة الأنشطة التى يتم مزاولتها.
* البيئة المحيطة بالتنظيم.
* الفلسفة التى تقوم عليها الإدارة والتى تحكم تصرفات المديرين.

مبدأ تعادل السلطة مع المسئولية:

المسئولية عن أداء العمل لا يجب أن تكون أكبر أو أقل من السلطة المفوضة للاضطلاع بهذه المسئولية، ولذا يجب أن يعطى كل مدير السلطة الكافية التى تمكنه من القيام بمسئولياته، ولن يتمكن من إدارة ومتابعة ورقابة أعمال مجموعة من الموظفين إذا لم يكن هناك سلطة على هذه المجموعة لمكافأتهم أو معاقبتهم إذا استدعى الأمر.

مبدأ وحدة القيادة:

يهدف هذا المبدأ إلى تقليل حدة الصراعات والقضاء على الظواهر الخاصة بالقلق فى التنظيم الذى ينتج عن قيام الموظف بعرض نتائج أعماله على رئيسين فالأصل فى هذا المبدأ أن يخضع المرؤوس لرئيس واحد، فالرئيس فى هذه الحالة سوف يتمكن من تحقيق التمكن الكامل من استخدام السلطة والمعرفة الكاملة لحدودها والتعرف على المرؤوسين الذين يجب أن يقدموا تقاريرهم إليه.

مبدأ تحديد الخدمات الاستشارية:

يقصد بهذا المبدأ أن يتم الفصل الواضح بين سلطة إعطاء الأمر الملزم بالتنفيذ

وبين عـمليـة تقـديم النصح أو المشـورة ويجـب أن يتم تحـديـد ذلك بوضـوح على الهيكل التنظيمى .

الاختصاص: أهليـة إحـدى السلطات العـامـة للقيـام بأعـمـال معينة فيـقـال : اختصاص الوزير والمحافظة وغيرها كـمـا يقـال فى الإجـراءات القانونية اختصاص محكمة ابتدائية أو محكمة الاستئناف .

تفويض السلطة: هى تفـويض رئيس مرؤوسًا له وأكثر فيعطيه حقًا مفوضًا لصنع قرارات فى مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس .

- الحق المفـوض لمديرين فى صنع قـرارات لـهـم دون الرجـوع للمـسـتـوى الأعـلى أو للإدارة العليـا وسـواء كـان مـوقع المفـوض فى المركـز الرئيـسـى أو الإدارة العـامـة للمؤسسة أو فى فروعها المنتشرة جغرافيًا .

مجالات التفويض: الأمـور التى تفـوض بهـا السلطة مـثل مـجـالات الاخـتـيـار، التعيين، النقل، التحفيز- إيجابًا أو سلبًا - والشراء .

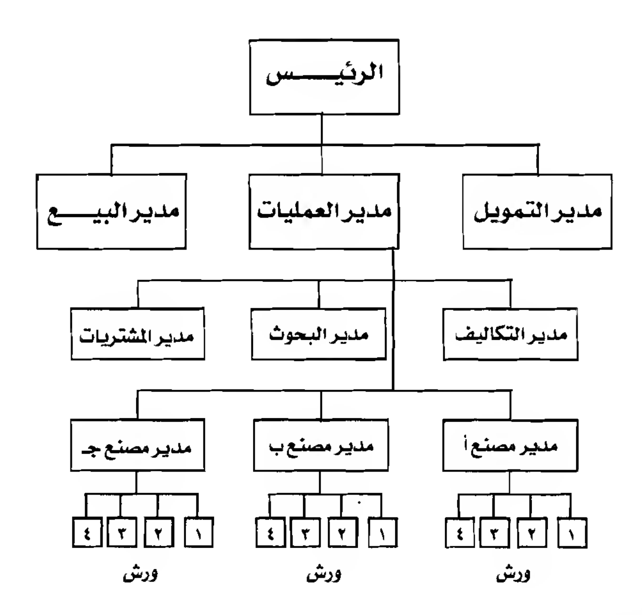
درجة التفويض: يقـصـد بـهـا مـدى العـمق أو قـدر السـلطة المفـوضـة فى المجال الذى تم فيه التفويض، فمثلاً فى مجال التحفيز الإيجابى كم يكون قدر المكافأة التى يفوض مدير فى تقديمها لمرؤوس متميز، وكم يكون عدد أيام خصم الراتب التى يفوض هذا المدير فى توقيعها على مرؤوس مخطئ كعقوبة؟

المركزية:

هى الاحـتـفـاظ بالسلطات جميعًا فى يد مستوى إدارى بحيث لا يتاح لباقى المستويات أن تتصرف إلا بناء على تعليمات من ذلك المستوى أو بعد موافقته .

- الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى الإدارة العليا فى اتخاذ كل القرارات المنظمة للعمل.

والشكل التالى يوضح خط السلطة فى أن مدير المشتريات ومدير البحوث ومدير التكاليف يقومون برفع تقاريرهم مباشرة إلى مدير العمليات هذا، بالإضافة إلى مديرى المصانع الثلاثة الذين يخضعون لسلطة مدير العمليات ولهم سلطة على مديرى الورش.



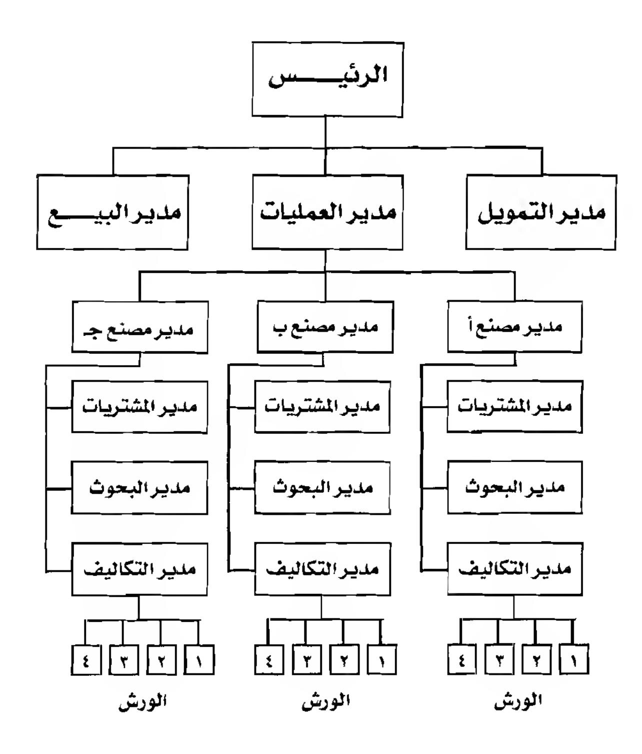
اللامركزية:

موقف يتسع فيه نطاق التفويض فى السلطة أو تمنح فيه سلطات أصلية لمستويات أدنى وفقًا لما يسمح به تنظيم المؤسسة، وبمقتضى هذا الموقف تتكون

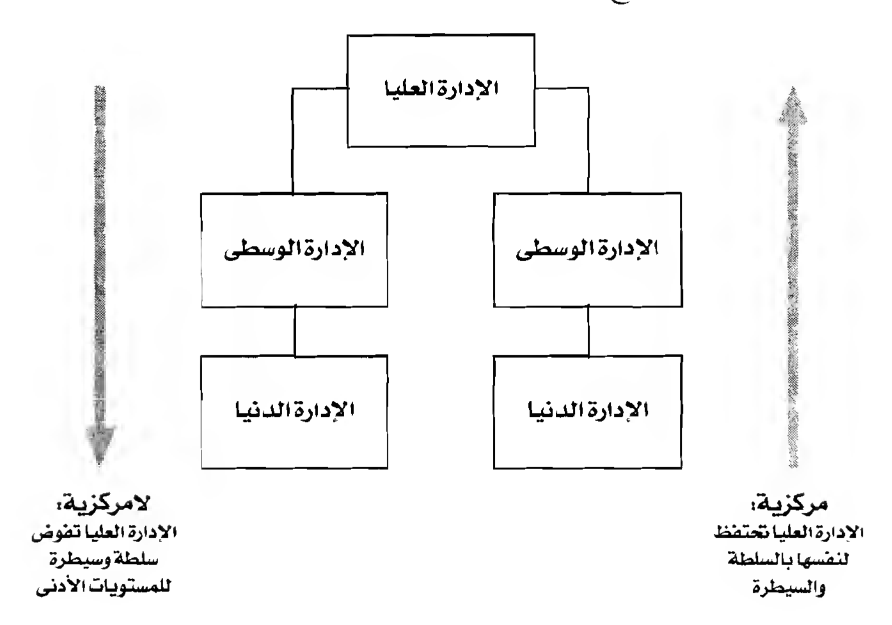
وحدات إدارية مستقلة عن السلطة المركزية فيما يتعلق ببعض الأعمال.

- توزيع السلطات وإعطاء الحرية فى اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل الفعلى.

والشكل التالى يبين الهيكل التنظيمى لأحد المشروعات المماثلة للمشروع السابق ولكنه مصمم على أساس اللامركزية فيلاحظ أن كل مصنع يعمل مستقلاً عن المصانع الأخرى ويكون تحت سلطة مدير المصنع كل ما يتعلق بأداء وظائف الشراء والبحوث وعمليات التكاليف.



والشكل التالى يوضح الاتجاه نحو المركزية أو اللامركزية :



التنظيم الرسمى:

▪ يطلق على عملية تجميع الأعمال فى وظائف والوظائف فى وحدات والوحدات فى أقسام والأقسام فى إدارات بالتنظيم الرسمى نسبة إلى أن عملية التجميع تتم بواسطة إدارة المشروع دون النظر إلى الأشخاص أو العلاقات القائمة بينهم، وعلى ذلك ليس من الضرورى أن تنتهى عملية التجميع إلى وضع مجموعة من الأصدقاء فى وحدة عمل واحدة أو قسم أو إدارة واحدة.

■ تنظيم يهتم بالهيكل التكوينى للمؤسسة وتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات كما تريدها إدارة المؤسسة.

■ فى إطار هذا التنظيم تتحقق الاعتبارات التالية :-

* وجود مستويات محددة للاختصاصات وللسلطة والمسئولية واتخاذ القرارات والبت فى المشكلات والإشراف والتوجيه.

* هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق، فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمى.

* تقسيم العمل داخل المؤسسة على أساس التخصص.

* وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المؤسسة مارة بالمستويات الرياسية بما يحقق تدفق المعلومات إلى المستويات المختلفة وتكاملها.

* تحديد العلاقات داخل المؤسسة بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسه وكل رئيس مرؤوسيه.

* إمكان السيطرة على المشكلات أو الخلل الذى يتسرب إلى أى جزء من أجزاء المؤسسة وحصره والحيلولة دون امتداده إلى الأجزاء الأخرى.

* تحديد العدد المناسب من العاملين الذين يستطيع رئيس واحد أن يشرف عليهم ويوجههم وينسق نشاطهم بكفاية فى حدود قدرته وجهده ودقته.

التنظيم غير الرسمي:

يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المؤسسة أو بحكم العلاقات التى كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المؤسسة مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم، بعبارة أخرى ينظم العاملون أنفسهم فى شكل تجمعات، وبالتالى يوجدون نوعًا آخر من التنظيم يسمى بالتنظيم غير الرسمى.

■ التنظيم غير الرسمى عبارة عن:

* تجمعات طبيعية للأفراد فى موقع العمل وتظهر كرد فعل طبيعى للحاجة الاجتماعية للإنسان.

* تنظيمات محدودة العضوية حيث إن عدد الأعضاء بها يتم على أساس التجميع الاختيارى لأعضاء ذوى مصلحة مشتركة واتجاهات وميول متقاربة.

* تنظيمات ليس لها نظام أو هيكل محدد من قبل ولكن هناك عدد من المعايير التى تنشأ نتيجة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض ونتيجة لاحتكاكهم بالتنظيم الرسمى.

* تنظيمات تحقق لأعضائها إشباع حاجاتهم التى لا تشبعها التنظيمات الرسمية كما أنها تهيئ لهم متنفساً مما يتعرضون له من ضغوط نفسية أثناء العمل.

البيروقراطية والإجراءات

البيروقراطية:

- مصطلح البيروقراطية Bureaucracy مركب من شقين:

* الأول Bureau ويعنى مكتب.

* الثانى Cracy ويعنى الحكم وهو مشتق من الأصل الإغريقى KRATIA ومعناها To Be strong أى القوة والمصطلح بشقيه يعنى سلطة المكتب أو حكم المكتب.

- التنظيم القائم على سلطة المكتب.
- كلمة تعنى الموظفين المكتبيين أى الذين يعملون فى المكاتب.
- إدارة حكومية وإدارة يعمل بها مجموعة من الموظفين يحكمهم روتين جامد.
- إجراءات رسمية حكومية أو روتين جامد.
- تركيز السلطة فى المكاتب الإدارية.
- نوع من التنظيم المركب الذى يتصف بعدم المرونة وسيادة اللوائح والقواعد والتعليمات وعدم الاهتمام بالأشخاص.
- الشكل الإدارى الذى يضمن اتخاذ القرارات السليمة وأداء الأعمال بكفاءة عالية وتحقيق الأهداف بفعالية كبيرة.
- اصطلاح يستعمل فى وصف نظام حكومى تترك فيه الرقابة لطبقة من الموظفين

الرسميين الذين تحد سلطاتهم من حرية الأفراد العاديين، وفى الحالات الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة.

- نمط إدارى تسيطر عليه فكرة إخضاع كل تصرف للقوانين والقواعد والإجراءات الدقيقة.
- مجموعة من الخصائص والصفات السلوكية المتميزة لأنماط سلوك الفرد والتى تؤثر فى أسلوب أداء الفرد لواجباته واختصاصاته وطريقة استغلاله السلطة الرسمية المخولة لها.

البيروقراطية المثالية:

بيروقراطية تتوافر بها مجموعة من الخصائص هى:

* التخصص الوظيفى.
* تقسيم العمل فى المؤسسة.
* التدرج الهرمى فى السلطة.
* وضع ضوابط محددة لأداء العمل.
* أداء العمل يكون وفقًا لمستندات وسجلات رسمية.
* شغل الوظيفة يكون بالتعيين.
* توزيع السلطات فى المؤسسة.
* احتراف الوظيفة.

البيروقراطية الجديدة:

بيروقراطية تتوافر بها العناصر التالية :

* هيكل هرمى للسلطة الرسمية .
* هيكل رسمى للخطوط وشبكات الاتصال فى التنظيم .
* نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية .
* هيكل غير رسمى من السلطة إلى جانب الهيكل الرسمى .
* خطوط وشبكات اتصال شخصية وغير رسمية بين أعضاء التنظيم .
* وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمى وموضوعى .
* ولاء شخصى واندماج فى العمل خاصة بين رجال الإدارة العليا .

الفرد البيروقراطى: شخص يتسم بخصائص سلوكية معينة تتمثل فى الآتى :

- التهرب من تحمل المسئولية والميل الدائم لتمييعها .
- التمسك بالإجراءات واللوائح الرسمية العقيمة .
- عدم الرغبة فى التفويض للسلطة والميل إلى المركزية فى أداء الأعمال والواجبات .
- التطرف فى مركزية الأداء مما يؤدى إلى صعوبة اتخاذ أى قرار دون الرجوع إلى الرئيس المباشر فى كل صغيرة وكبيرة لعدم الرغبة فى تحمل المسئولية .

- الرغبة في السلطة والبحث عنها والاستئثار بها كمظهر من مظاهر القوة.
- عدم الرغبة فى تطوير أسلوب العمل مما يجعل العمل روتينى الأداء يتصف بالتكرار والملل والبطء فى التنفيذ، ويجعل الفرد البيروقراطى في موقف الدفاع عن أسلوب أدائه الحالى.

البيروقراطى المتسلق: نمط وسلوك يركز اهتمامه فى الحصول على القوة والدخل السريع والسلطة، وبالتالى تتشكل تصرفاته وأنماط سلوكه تبعًا لهذه المفاهيم والقيم التى يؤمن بها.

البيروقراطى المحافظ: نمط وسلوك يقدس السهولة فى العمل والأمن والضمان، وبذلك فأقصى ما يسعى إليه هو المحافظة على القدر من القوة أو الدخل أو الهيئة الذى يحصل عليه فعلاً ولا يسعى إلى زيادته أو تعظيمة كما يحاول الشخص المتسلق.

البيروقراطى المتحمس: نمط وسلوك يُخلص لسياسة أو مفهوم أو مبدأ محدد وبالتالى فهو يسعى إلى القوة والسيطرة كهدف فى حد ذاته وكوسيلة لتحقيق السياسات التى يؤمن بها.

البيروقراطى الملتزم: نمط وسلوك يخلص لمبادئه بطريقة أعم وأشمل من المتحمسين، فهو يخلص للتنظيم ككل، وبالتالى فهو فى سعيه إلى القوة إنما يعبر عن رغبته فى التأثير على التنظيم ككل.

البيروقراطى السياسى: نمط وسلوك يبدى اهتمامًا بالمشكلات العامة للمجتمع ولا يحصر تفكيره فى حدود التنظيم فقط، وبالتالى فهو فى سلوكه إنما يحاول خدمة المجتمع من خلال توجيه أعمال التنظيم.

الإجراءات: طريقة محددة سلفًا عن كيفية تنفيذ الأعمال الروتينية والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعًا زمنيًا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.

- وصف الخطوات اللازمة لإنجاز جزئيات العمل.
- خطوات متوالية وفق ترتيب زمني لتنفيذ العمل.

تبسيط الإجراءات: فن الاستخدام الاقتصادي الأمثل للمجهودات البشرية والإمكانات المادية والوقت بما يحقق أداء العمل بأسرع وأسهل وأرخص الطرق.

دراسة توزيع العمل: المرحلة الأولى في تبسيط إجراءات العمل وتتعلق بكيفية توزيع العمل على العاملين داخل الوحدة التنظيمية والواجبات التي يؤدونها. وتساعد دراسة توزيع العمل في التعرف على:

* مدى مساهمة الأعمال التي يؤديها العاملون في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.
* الوقت الذي تستغرقه الوحدة في أداء أنشطتها بصفة عامة ومدى اتفاق واجبات العاملين مع أهمية الأنشطة ومساهمتها في تحقيق هدف الوحدة التنظيمية.
* مدى الترابط بين الأعمال والواجبات التي يؤديها العاملون.
* التعرف على كيفية استغلال العاملين لوقت العمل ومدى مناسبة عدد العاملين لحجم العمل وكذلك كيفية توزيع عبء العمل بين العاملين.

وتتطلب دراسة توزيع العمل إعداد خريطة توزيع العمل وهذه بدورها تتطلب. تحضير: قائمة الواجبات – قائمة الأنشطة.

قائمة الواجبات:

قائمة تعد لكل فرد من العاملين بالوحدة التى يجرى دراسة توزيع العمل بها، بمن فيهم رئيس الوحدة ويقوم الموظف بنفسه بملء هذه القائمة وهى تشتمل على :

اسم الموظف- وظيفته- درجته- الواجبات التى يؤديها- الوقت الذى يستغرقه فى أداء كل واجب من هذه الواجبات .

وفيما يلى نموذج لهذه القائمة :

قائمة الواجبات لإعداد خريطة توزيع العمل

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="2">الاسم</td><td colspan="3">الوظيفة</td><td colspan="2">الدرجة المالية</td></tr>
<tr><td>الإدارة</td><td>القسم</td><td colspan="3">الرئيس المباشر</td><td colspan="2">التاريخ</td></tr>
<tr><td rowspan="2">م</td><td rowspan="2">الواجبات مرتبة حسب أهميتها</td><td colspan="3">وقت الإنجاز</td><td colspan="2" rowspan="2">ملاحظات</td></tr>
<tr><td>ساعة</td><td>يوم</td><td>أسبوع</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="5">إجمالى الوقت
تعليق الرئيس المباشر</td><td colspan="2">التوقيع</td></tr>
</table>

قائمة الأنشطة:

قائمة تتضمن بيانًا بالأنشطة المسندة إلى الوحدة مع ترتيب هذه الأنشطة تبعًا لأهميتها، وتعد بمعرفة رئيس الوحدة وفيما يلى نموذج لقائمة الأنشطة:

قائمة الأنشطة لإعداد خريطة توزيع العمل

وزارة .... قســم ....

مصلحة .... وحــدة ....

التــاريخ ....

م	بيان الأنشطة	ملاحظـــات

خريطة توزيع العمل: خريطة تسجل قائمة الواجبات وقائمة الأنشطة حيث تسجل الأنشطة مرتبة حسب أهميتها، كما تسجل واجبات كل موظف فى الخانة المخصصة لها، كما هى فى قائمة الواجبات مع مراعاة تصنيفها على أساس النشاط، ثم يجرى جمع الأزمنة أفقيًا من واقع الخانات الخاصة بكل موظف أمام كل نشاط، والناتج يكون عبارة عن مجموع الوقت الخاص بالنشاط وبذلك يمكن

الوصول إلى إجمالى الوقت الذى يستغرقه كل نشاط من الأنشطة من جميع العاملين بالوحدة.

والشكل التالى يوضح نموذجًا لخريطة توزيع العمل.

وزارة .... قســم ....

مصلحة .... وحدة ....

التاريخ ....

م	النشــاط	إجمالى الوقــت	اسم الموظف الوظيفة الدرجة	الوقت المستغرق	اسم الموظف الوظيفة الدرجة	الوقت المستغرق	اسم الموظف الوظيفة الدرجة	الوقت المستغرق
			الواجبات		الواجبات		الواجبات	
المجمــــــوع								

خريطة سير العمل: عبارة عن عرض بيانى يوضح تسلسل الخطوات والإجراءت من بدء العملية كلها، أو مرحلة منها إلى نهايتها، هذه الخريطة تفيد فى الكشف عن التعقيدات الموجودة فى إجراءات العمل وتوضح سوء توزيع الاختصاصات على الموظفين أو سوء استخدام الجهد البشرى أو الآلى، وبالتالى فهى تعد أداة قيمة لإدخال التحسينات فى العمل وتستخدم الرموز فى الخريطة والتى تكون ذات دلالة معينة ونمط دولى موحد مثل:

- العملية أو الأجزاء O:

هى كل حدث يدل على تغيير خصائص، شىء معين أو الإضافة إليه أو تجميعه أو فصله أو إنشاء مثل نسخ خطاب أو إصلاح مُعدة.

- النقل أو الحركة ←:

يشير هذا الرمز إلى إنتقال الشىء من مكان لآخر أو تحرك لموظف من مكان لآخر مثل إرسال مستند أو خطاب من مكان لآخر.

- المراجعة أو الفحص أو التفتيش □:

يشير هذا الرمز إلى مراجعة شىء ما للتأكد من صحته دون أى تغيير، كما تعنى فحص الشىء للتأكد من كميته أو جودته مثل مراجعة صياغة خطاب أو مراجعة عملية الوزن... مع ملاحظة أن إدخال أى تصحيح يعتبر عملية أو إجراء.

- التأخير أو التعطيل D:

يرمز إلى حدوث أمر ما يتسبب فى عدم انسياب العمل أو تدفقه نحو الخطوات التالية مثل توقف خط الإنتاج لنفاد المواد الخام أو توقفت عملية النسخ لغياب الكاتب.

- **الانتظار أو الإبقاء أو التخزين ▽ :**

يشير إلى بقاء الشيء في مكانه انتظاراً لإجراء تالٍ مثل انتظار توقيع الرئيس، حفظ الأوراق بالملف بعد انتهاء العملية.

خريطة الخطوات (الحالية / المقترحة لسير العمل)

وزارة				إدارة			العملية		
مصلحة				قسم			التاريخ		
م	وصف موجز للخطوة	إجراء ○	انتقال —	مراجعة ▭	تعطيل D	حفظ ▽	الوقت	المسافة	ملاحظات

ملخص خريطة سير العمل:

الخطوات	الوضع الحالى		الوضع المقترح		الفـــــرق	
	العدد	الزمن	العدد	الزمن	العدد	الزمن
إجراء انتقال مراجعة تعطيل ضغط						
مجموع المسافة						
مجموع الزمــن						

التوجيه والإشراف والتنسيق

التوجيه:

- تمكين المستخدمين من حسن أدائهم لأعمالهم.
- عملية تتضمن علاقات العمل على كل المستويات، علاقات العمل التى توجد بين جماعة من الأشخاص على نفس المستوى من العمل، أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى نفس المجموعة من العمل، أو أشخاص على مستوى أعلى أو أدنى فى أجزاء أخرى من التنظيم، وأخيراً مع أشخاص خارج التنظيم والتأكد من حسن تنفيذ هذه العلاقات على أفضل وجه لصالح المشروع.
- وظيفة إرشادية تستهدف حسن أداء القوى العاملة لأعمالها بما يتطلبه هذا من الرقابة.
- وظيفة تتضمن الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على المعاونين وممارسة هذه الوظيفة تعنى إصدار أوامر وتعليمات لتمكين الوظائف من إنجاز أعمالها، ويمكن تحقيق جانب من ذلك بالمسئولية الإدارية التى تهتم بتنمية قدرات العاملين إلى أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق التوجيه والتعليم ومراقبة العاملين بفعالية، إلا إنه لا يكفى للمسئول أن يخطط وينظم فقط وأن يكون لديه عدد كاف من العاملين يجب عليه أن يثير اهتمام العاملين بعملهم، فالتوجيه عبارة عن العملية التى تتم يومًا بيوم ويدور حول أداء هذه العملية

اهتمام جميع المشرفين أو المسئولين ويقضى المشرف أو المسئول جانبًا من وقته في توجيه معاونيه بل إنه في الحقيقة يقضى غالبية وقته في ممارسة هذه الوظيفة من الإدارة.

- توفير الإرشاد الذى يحتاج إليه الغير ولكى يمارس مسئولياته فى العمل.
- عمل دائب لرجل الإدارة أثناء التنفيذ حيث يواجه المشكلات ويقوم المعوج من الأمور، ويحقق التعاون بين العاملين ويدعم روح الفريق الواحد بينهم، ويجعل الجميع راضين عن عملهم والظروف المحيطة بهم ويحقق الكفاية المستمرة فى مستوى الأداء.

التوجيه غير المباشر:

- عملية تستخدم فيها الأساليب لحل المشكلات والتى تتضمن تحديد المشكلة وأسبابها ووضع البدائل المختلفة والمتاحة ثم اختيار أنسبها فى مساعدة الموظف على التوصل إلى قراره بنفسه بدلاً من أن تخبره بما يجب عليه القيام به وهو يصلح عندما يكون هناك:
- صراعات شخصية تؤثر فى مستوى أداء الموظف لوظيفته.
- مشكلات شخصية.
- مشكلات خاصة باكتساب مهارات واتخاذ القرار.
- مشكلات يعرفها الموظف أكثر من المدير أو المسئول.

ويكون الهدف الأساسى هنا:

- مساعدة الموظف ليعبر عن نفسه بحرية ومن ثم يمكنه الإلمام بكل جوانب المشكلة .
- مساعدة الموظف على التفكير فى المشكلة بإمعان حتى يصل إلى أنسب الحلول الممكنة لها .

التوجيه المباشر:

عملية تستخدم إذا كان المسئول أو المدير مسيطراً على الأمور، وتحدد للموظف المهام الواجب عليه إنجازها وكيفية إنجازها مع دعوته لمناقشة ما يعبر عن أفكاره واستفساراته وردود أفعاله، كلما كان ذلك ممكناً وهو يصلح عندما يكون هناك :

- موظف جديد يحتاج إلى خبرة ومعرفة المسئول عنه ليحل مشكلاته .
- لوائح وإجراءات محددة على المسئول شرحها وتبيين كيف تنفذ .
- فشل من جانب المسئول فى التعامل مع الموظف بطريق غير مباشر .
- أداء متدن فى العمل أولا يؤدى على الإطلاق .
- حاجة إلى مزيد من المعلومات قبل أن يتخذ المسئول قراره فلابد من أن تكون جلسة توجيه مباشر مع الموظف .

الأمر: أداة توجيهية من رئيس إلى مرؤوس بقصد القيام بعمل أو الامتناع عن عمل فى ظرف معين، ومن ثم يتضح أن الأمر يستلزم علاقة شخصية فى الخط المباشر للرئاسة من الرئيس إلى المرؤوس، ولا يمكن أن تكون هذه العلاقة بالمقلوب أى من المرؤوس إلى الرئيس، كما أن هذه العلاقة لا تتوافر بين مديرين فى نفس

المستوى أى لا يمكن أن يصدر الأمر بينهما ولا يمكن أن توجد بين رئيس فى إدارة ومرؤوس فى إدارة أخرى.

• **الأوامر:** قرارات يصدرها المدير ويطلب من مرؤوسيه كلهم أو بعضهم - حسب الأحوال- تنفيذها وهى من أهم وسائل التوجيه، إذ قد يطلب من خلالها بوقف عمل أو بدء فى عمل أو تحريك ساكن وتعديل مساره.

التعليمات: الإيضاحات التى يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التى يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلى والواجبات التى صدرت الأوامر بشأنها.

التشاور: أسلوب تقديم النصح من خلال البحث المشترك عن حلول للمشكلات، وأساس التشاور أنه يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على المبدأ غير المقبول على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسه عن الأخطاء التى ارتكبها وتوجيه اللوم إليه وإصدار الأوامر إليه للعمل، وبطريقة أخرى التشاور يتوافق مع مفاهيم الإدارة الحديثة وهو مدخل جيد لحل المشكلات وخلق مناخ إيجابى.

ومعظم جلسات التشاور تسير على نمط يقرب من الآتى:

- التحية والملاحظات العامة.
- توجيه الاهتمام ناحية المشكلة.
- تحليل المشكلة.
- تدارس الحلول الممكنة.
- تقييم النتائج والآثار.
- التوصل إلى أحسن حل.
- الاتفاق على قرارات وأساليب عمل محددة.

الإشراف:

عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور فى مجال العمل (الوحدة/القسم/الإدارة...) من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز (إنتاجية/ خدمات...) كما وكيفًا وبأقل قدر من التكلفة فى الموارد البشرية أو المادية.

- إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين ومن خلالهم.

المشرف: مدير على المستوى الأول فى الإدارة ومسئول (مساءل) عن أداء الموظفين التنفيذيين.

السلطة الإشرافية: الحد الأدنى من السلطة التى يجب على المشرف أن يكون مسئولاً عن أدائها وعن أداء الآخرين.

نطاق الإشراف:

يعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيسهم أن يشرف عليهم بكفاءة.

بمعنى آخر هل سيكون التنظيم أعلى كفاءة لو كان عدد مرؤوسى المدير قليلاً أو كثيرًا نسبيًا.

وفى الواقع نطاق الإشراف أو العدد المناسب من المرؤوسين يختلف من موقف

لآخر، والعوامل التى تؤثر على تحديد نطاق الإشراف المناسب تكمن فى :

- القدرة الشخصية للرئيس.
- خبرة المرؤوسين.
- مدى وجود وحدات فنية متخصصة بالتنظيم.
- مدى تكرار وروتينية العمل.
- الوقت المتاح للرئيس.
- مدى تفويض السلطة.
- مدى وجود مهام غير إشرافية لدى الرئيس.
- مدى ظهور مشكلات عارضة.

التمكين: تمكين الموظفين يعنى تشجيعهم لينهمكوا فى العمل أكثر ويشاركوا فى اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة.

الإرشــاد:

عملية يساعد فيها أحد الأشخاص شخصًا آخر لتتفتح قدراته الذاتية الكامنة، وليقوم بأداء متطور ويتعلم وينجز أكثر ويزيد من إدراكه بالعناصر التى تحدد الأداء ويزيد من إحساسه بالمسئولية الذاتية عن أدائه، ويرشد نفسه بنفسه ويحدد الحواجز النفسية التى تعيق إنجازاته فى الأداء.

- عملية مقصودة لمساعدة الموظفين (من قِبَل) رؤسائهم ليتعلموا من مهام وظائفهم اليومية.
- الإرشاد الناجح هو المناقشة بين الرئيس والمرؤوس (المدير والموظف) التى تتبع عملية يمكن التنبؤ بها مسبقًا وتقود إلى أداء متميز والتزام بتطوير الأداء وعلاقة إيجابية (بين الرئيس والمرؤوس).

العلاقة الإرشادية:

علاقة تختلف عن علاقة العمل العادية إذ أنها تستوجب متطلبات إضافية من الجانبين: المرشد والموظف. وهذه المتطلبات تعتبر قواعد أساسية تبنى عليها العلاقة. وعلى كلا الطرفين: المرشد والموظف فهم أدوار وأهداف وتوقعات كل منهما أثناء لقاءات ونشاطات عملية الإرشاد.

وتتضمن عملية إرساء القواعد ما يلى:

أ- الاتصال مع الموظف لتوضيح :

* توقعك من الموظف -كمرشد- يحاول تطبيق مهارات وسلوكيات جديدة حتى وإن بدت غريبة عليه بادئ الأمر.

* المحافظة على سرية العلاقة الإرشادية وما تحتويه.

ب- طمأنة الموظف على أن :

* سلوكياته أثناء اللقاءات الإرشادية ليست خاضعة للتقييم.

* الموظف يمكنه التحدث بحرية.

* العملية الإرشادية ليست نقداً لأدائه وسلوكياته.

جـ- التطلع من الموظف إلى :

* الموافقة على عملية الإرشاد والاقتناع بها.

* التعبير عن أفكاره والمشاركة فى الأجندة.

* المثابرة والمواظبة.

د- الطلب من الموظف :

* التفتح لتقبل أفكار جديدة.

* التحدث بصراحة عن أفكاره ومشاعره.

* المشاركة بأفكار ومرئيات من عنده هو .

هـ- الاستجابة إلى :

* الكلمات ومعانيها التى يستعملها الموظف وكذلك لغة الجسم.

* اهتمامات الموظف وسلوكه بطريقة إيجابية.

أسلوب الدفع: أسلوب يركز فيه المرشد على نفسه حيث يكون -المرشد- هو المتحدث، يعرض أفكاره وتجاربه الشخصية ومرئياته ورغباته، وهو هنا يضع مصلحة الموظف (المتعلم) فى حسبانه ويكون أسلوب الدفع جازمًا وميالاً إلى التوكيد فى تغيير سلوك الموظف المتعلم ولكن إذا استمر فى إملاء رغباته يكون سلوكه عدائيًا ومنفرًا للموظف.

أسلوب الجذب: أسلوب يركز على المتعلم الموظف أى أن المرشد يشجع الموظف المتعلم على عرض تجاربه هو وأفكاره ومرئياته ورغباته، وعملية الجذب هذه يقصد منها المرشد محاولة التأثير على الموظف لاكتشاف نفسه من حيث القدرات والأفكار، ودور المرشد أن يساعد الموظف على ذلك ويحاول هو -أى المرشد- أن يتوافق مع سلوكيات الموظف.

المعلم الوظيفى: هو الشخص المتوافر للموظف ليتعلم منه.

- المدرس الذى يعلم الموظف وهو الشخص الملازم للموظف ليعلمه كيف يؤدى مهام عمله.

التعليم الوظيفى: عملية إدارية إشرافية يتم بموجبها ملازمة موظف أعلى درجة لموظف أقل درجة من أجل:

- إقامة علاقة غير محددة لتنمية المرؤوس يسودها التفاهم والود والصراحة.
- إمداد الموظف بالمعلومات والإجابة عن استفساراته.
- يكون بمثابة «النموذج» الذى يحتذى به الموظف ويقلده فى أداء العمل.
- معرفة الموظف أو المرؤوس توقعات الفرع/ الإدارة/ المؤسسة من أدائه ومنه.

- يوضح للموظف كيف تعمل المؤسسة وتطبيعه على قيمها وتاريخه وسلوكيات العاملين فيها.
- توجيه وقيادة الموظف نحو المراحل التنفيذية والمهنية والتدريبية لأداء العمل.
- إعطاء الموظف تغذية راجعة عن أدائه ويقوم بتقييمه.
- تعليم الموظف كل الحقائق والمتطلبات التى تمكنه من أداء عمله بفعالية وكفاية.
- يمكن الموظف من اكتساب المهارات اللازمة لأداء عمله.
- يقدم للموظف السند المعنوى أثناء العمل (فى حالة ارتكابه أخطاء) وأمام الإدارة.
- يساهم مساهمة فعالة على تنمية قدرات ومعرفة الموظف فى مجال العمل.

الملازمة: يكون المعلم الوظيفى ملازمًا طوال المرحلة الأولى من عمل الموظف حديث التعيين خاصة وعلى أساس يومى ووقتى، وذلك بغرض تحقيق هدفين:

الأول: من ناحية المعلم الوظيفى: تكون ملازمته للموظف بغرض وضع نفسه بخبرته وعلمه ومهاراته وثقافته فى متناول الموظف كى يتعلم منه.

الثانى: من ناحية الموظف: فى حالة ارتكابه لبعض الأخطاء يتمكن المعلم الوظيفى من اكتشافها فى حينه وتصحيحها فى وقتها، إذًا تكون عمليتا الخطأ والصواب متلازمتين مما يزيد من ثقة الموظف فى نفسه بعد معرفة تصحيح الخطأ وهذا يقود إلى نجاحات عملية مستقبلاً.

التنسيق:

عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة هذه الوحدات المستقلة (الإدارات أو المجالات الوظيفية) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة، وبدون التنسيق يفقد الأفراد والإدارات رؤية أدوارهم فى المؤسسة، كما يسعون إلى تحقيق أهدافهم الضيقة أو المحدودة، وغالبًا ما يكون ذلك على حساب أهداف المؤسسة ككل، وتختلف أنشطة الوحدات التنظيمية من حيث مدى حاجتها إلى التكامل مع أنشطة الوحدات الأخرى وتتوقف الحاجة إلى التنسيق على طبيعة ومتطلبات الاتصال الخاصة بالأنشطة المؤداة ودرجة الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات التى تؤديها، فعندما تتطلب أو يمكن أن تستفيد هذه المهام من انسياب المعلومات بين الوحدات تكون هناك حاجة إلى درجة عالية من التنسيق، وكلما زادت الحاجة إلى التنسيق زادت صعوبة تحقيقه بفاعلية، وبالمثل فإن زيادة درجة التخصص تزيد الحاجة إلى التنسيق.

التنسيق الجيد:

هو الذى يزيل المواقف الحرجة فور ظهورها.

التنسيق الممتاز:

هو الذى يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على منع ظهورها.

التنسيق الفعال:

الاتصالات هي الأساس في تحقيق التنسيق الفعال، فالتنسيق يعتمد مباشرة على الحصول على المعلومات وتشغيلها ونقلها إلى الآخرين، وكلما زادت درجة عدم التأكد من الأنشطة التي يتم التنسيق بينها زادت درجة الحاجة إلى المعلومات.

وحتى يتحقق التنسيق الفعال هناك (٣) طرق لذلك هي:

الأولى: استخدام الأساليب الأساسية للإدارة حيث لابد من وجود:

١- هرم للتدرج الإداري حتى يسهل انسياب المعلومات والعمل بين الوحدات.

٢- قواعد وإجراءات لمعالجة الأحداث الروتينية قبل حدوثها.

٣- خطط وأهداف تحققان التنسيق من خلال التأكد من أن جميع الوحدات توجه مجهوداتها نحو نفس الغايات.

الثانية: زيادة احتمالات أو إمكانيات التنسيق: فعندما تزداد درجة اعتماد الإدارات على بعضها أو يتسع حجمها أو وظائفها تكون هناك ضرورة لمعلومات إضافية لكي تحقق المؤسسة أهدافها، ومن ثم فإن احتمالات أو إمكانيات التنسيق يجب أن تزيد، وعندما تكون آليات الإدارة الأساسية غير كافية تكون هناك حاجة إلى آليات إضافية ويمكن زيادة احتمالات أو إمكانيات التنسيق في اتجاهين: رأسي وجانبي حيث:

نظم المعلومات الرأسية: وسيلة لنقل البيانات صعوداً وهبوطاً بين المستويات المختلفة للمؤسسة.

العلاقات الجانبية: علاقات لا تتقيد بخطوط تدرج وانسياب السلطة وتسمح بتبادل المعلومات واتخاذ القرارات في المستوى الذي توجد فيه المعلومات المطلوبة.

الثالثة: تخفيض الحاجة إلى التنسيق:

عندما تكون الأساليب الأساسية للإدارة غير كافية يمكن زيادة التنسيق بواسطة الطرق السابقة، وعندما تكون الحاجة إلى التنسيق كبيرة إلى درجة تصبح معها هذه الطرق غير فعالة فإن أفضل وسيلة هي تخفيض الحاجة إلى التنسيق الدقيق أو المحكم.. وهناك طريقتان لتحقيق ذلك هما:

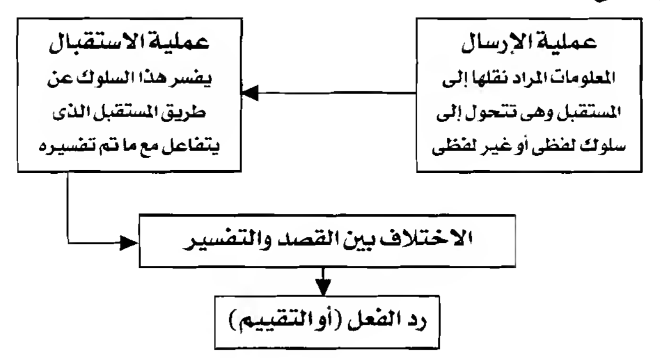
* تدبير موارد إضافية.
* إنشاء وحدات مستقلة.

الاتصالات

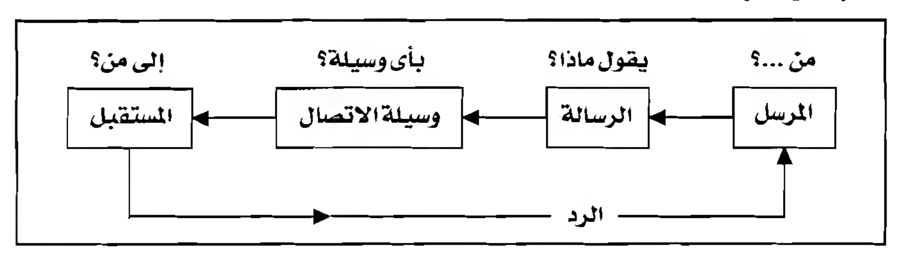
الاتصالات:

- نقل البيانات والمعنى والدوافع والاتجاهات مما يؤدى إلى استجابة الطرف الآخر بالطريقة المرجوة.
- تبادل المعلومات.
- أى سلوك ينتج عنه تبادل المعانى.
- تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات ويتطلب ذلك تقديم البيانات واستقبالها، مما ينتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذين يتم بينهم الاتصال.
- أى سلوك يبدؤه الفرد الذى يقوم بإرسال البيانات ينتج عنه نقل المعنى الذى يرغب فيه للأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات، ويتسبب عن ذلك استجابتهم بالسلوك أو الطريقة التى يرغب فيها.
- عملية مشاركة آراء ومعتقدات ومعلومات واتجاهات الآخرين الفكرية مع آرائنا ومعتقداتنا ومعلوماتنا واتجاهاتنا الفكرية أى أن الاتصال يجعل المرسل والمستقبل فى إطار مواجهة رسالة معينة.
- العملية التى تنتقل بها المعلومات بين المرسل والمرسل إليه بإحدى الطرق المختلفة للاتصال وهى إما بالقول أو الكتابة أو السمع أو بالرؤية.
- عملية نقل واستقبال المعلومات.

- عملية نقل المعلومات والفهم من شخص إلى شخص آخر، وينبغى التأكيد على التفرقة بين نقل المعلومات ونقل الفهم لأن الاتصال عملية معقدة ولها أبعاد متعددة ومنها نقل المادة من المرسل إلى المرسل إليه، ومنها استقبال الرسالة واستيعابها، ومنها قبول الرسالة أو رفضها . ويستخدم اصطلاح الاتصال فى العادة على ظن أن جميع المواد المنقولة قد فهمت أو قبلت ويفترض مثلاً فى المعلومات التى ترسل إلى العاملين أنه قد تم توصيلها إليهم بمعنى أنها فهمت وقبلت من جانبهم وهذا قد يكون أو لا يكون صحيحاً .
- استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات .
- كل سلوك يسلكه المتصل لنقل المعانى المطلوبة إلى المتصل به بحيث يؤدى إلى تحقيق الاستجابة بالسلوك المطلوب .
- استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات .
- عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الآخر كما هو فى الشكل التالى :



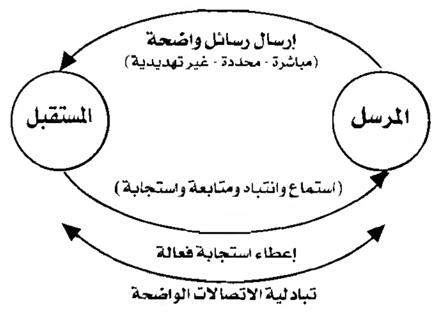
بشكل آخر:



الاتصال الفعال:

اتصال يتم بين طرفين يتألف من عنصرين هما: إرسال رسائل واضحة وإعطاء استجابة، تسمى هذه العملية «التبادلية» أى المسئولية المشتركة بينك وبين الطرف الآخر لضمان اتصال واضح. ويتم الاتصال الواضح عندما يرسل كل منهما رسائل واضحة مباشرة (لا تحوم حول الموضوع) ومحددة (تعطى تفاصيل كافية ليفهم الطرف الآخر ما يتكلم عنه) وغير تهديدية (تجنب السخرية أو الغضب عند الحديث مع الطرف الآخر وإلا توقف عن الاستماع إليه) مع الاستماع وإعطاء الاستجابة فى كل مرة حتى يتأكد الطرف الآخر أن رسالته وصلت إليه بالطريقة المرجوة.

ويتضح ذلك من الشكل التالى:



المرسل: الشخص الذى يحمل فى ذهنه فكرة أو معنى محدداً يريد أن ينقله إلى الشخص الآخر.

الرسالة: يضع المرسل الفكرة أو المعنى المراد توصيله فى صورة رسالة تتضمن تعبيراً عن هذا المعنى أو ترجمة للفكرة فى صورة كلمات (إشارات– رموز– أرقام– تعبيرات الوجه . . .).

– المعلومات الحقيقية التى يرغب أن ينقلها المرسل.

وسيلة الاتصال:

طريقة أو قناة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فقد يتم نقل الرسالة عن طريق الحديث الشخصى، المكالمات الهاتفية، الخطابات والمذكرات والتقارير أو بأى وسيلة من الوسائل الإلكترونية الحديثة.

المستقبل: شخص يتسلم الرسالة ويقوم بترجمتها إلى معنى معين قد يكون هذا المعنى مطابقًا للمعنى الذى قصده المرسل وقد يكون مختلفًا عنه أو حتى مناقضًا له.

الرد على الرسالة: وضع يتم بناء على المعنى الذى فهمه المستقبل حيث يعطى رداً عليها يوضح استجابته للمرسل وكيفية ترجمته للرسالة، فإن هذا الرد Feed Back يساعد على التحقق من التماثل أو الاختلاف فى المعنى المقصود من الاتصال.

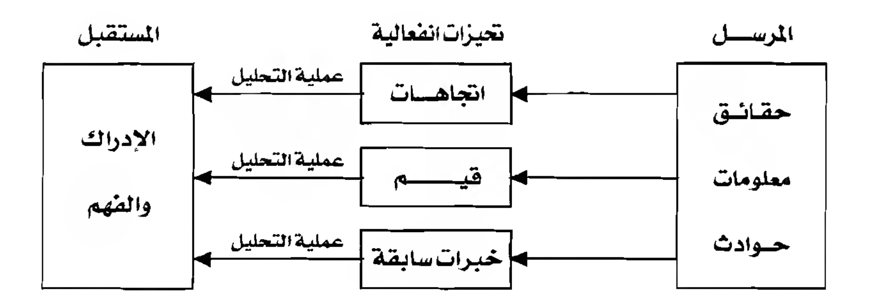
الترميز: وضع الرسالة فى شكل مفهوم رسمى ترميزاً، ويمكن أن يكون كاملاً شفوياً أو مذكرة مكتوبة أو رموزاً رياضية أو صورة.

فك الرموز: ترجمة معنى الرسالة من قِبل المستقبل.

التشويش: تدخل يمكن أن يؤثر على فهم رسالة المرسل مثل الاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستقبل.

التحيز الانفعالى:

مزيج من اتجاهات وقيم وخبرات ومشاعر المستقبل، يقوم التحيز الانفعالى بدور مصفاة تغير المعلومات الحقيقية والمنطقية إلى شيء يلائم الحالة الانفعالية للفرد كما يتضح من الشكل التالى:



الاتصال فى اتجاه واحد One-way

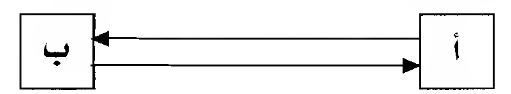
اقتصار الأمر على أن يبلغ الشخص (أ) رسالة إلى الشخص (ب) دون أن يكون للطرف الثانى حق الرد كما هو فى الشكل التالى:



ويتشابه هذا الاتصال فى المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند إعطاء أوامره وتعليماته دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة.

الاتصال فى اتجاهين Two-Ways:

يتمثل فى إعطاء الفرصة للمستقبل فى الرد على المرسل بالاستفسار أو الاستيضاح أو الرفض أو الاعتذار... كما فى الشكل التالى:



ويتميز بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للمستقبل ليناقش ويتفهم ويستوضح وإصدار أحكام صحيحة على الرسالة وبذلك ترتفع ثقته بنفسه.

خريطة الاتصالات: رسم يوضح تدفق المعلومات والتعليمات داخل المؤسسة.

التفاعلات المكملة:

تفاعل يتم عندما يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل رد فعل متوقعًا من الطرف الآخر.

التفاعلات المعاكسة:

تفاعل يتم عندما يستقبل الطرف الأول (أى المرسل) رد فعل وإجابة معاكسة من الطرف الآخر، وقد يسبب نوعًا من الحرج والارتباك والغضب والإهانة أو مشكلات بين الطرفين.

التفاعلات الخفية:

تفاعل يحدث عندما يقول أحد الأطراف شيئًا ولكنه يعنى شيئًا آخر، وهنا يكون لدينا معان خفية أو غير صريحة وردود ذات معانى مخالفة لما هو منطوق.

السمع: يتعلق بوظيفة الأذن فى تلقى المثيرات الصوتية.

الاستماع: يتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعانى المتضمنة فيما يقوله المرسل.

- استقبال الكلمات عن طريق حاسة السمع.

الإنصات: أكثر من مجرد استماع لكلام الناس إذ يتضمن أن يكون الفرد حساسًا للمعنى المقصود وراء الكلام الظاهر والسماح للناس فى التعبير عن مشاعرهم الحقيقية وإعادة ما فهمناه منهم على شكل اتصال مرتد وهذا يعنى أن نستمع إلى المشاعر الإيجابية والسلبية بالإضافة إلى المحتوى الحقائقى والانفعالى.

- فهم مضمون ومعانى الكلمات.

لغة الجسد: طريقة أو وسيلة من وسائل الاتصال تعتمد على الجانب السلوكى والحركى فى الجسم دون استخدام الكلمات وتلعب البيئة الاجتماعية فى المجتمعات المختلفة دوراً هامًا فى معنى لغة الجسد تختلف من بلد لآخر وهى تعتمد على:

* تعبيرات الوجه.
* تعبيرات العين.
* حركة اليد وإيماءاتها.
* حركة الجسم.
* اللمس.
* استخدام المسافات بين الآخرين.

وهناك أشياء أخرى مصاحبة لها مثل:

* درجة وشدة وحدة الصوت.
* نغمة الكلام.
* الملابس التى يرتديها الشخص.
* رائحة الجسم واستخدام العطور المعينة.
* بعض العادات والتقاليد مثل دبلة الزواج.

الاتصالات اللفظية:

تتمثل فى نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة، بمعنى أن يتم الاتصال إما فى شكل شفوى أو فى شكل كتابى.

الاتصالات الشفوية:

تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلتها: الاتصال المباشر بين طرفى الاتصال Face to Face والاجتماعات والتليفونات والمناقشات.

الاتصالات الكتابية:

نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة، ومن أمثلتها التقارير، التعليمات، المذكرات، المنشورات المطبوعة، الرسائل التى تنقل من خلال شبكات الحاسب الآلى...

الاتصالات الإليكترونية:

نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام تكنولوجيا حديثة مثل البريد الإلكترونى وأية تقنيات أخرى متقدمة حيث يتم نقل كم هائل من المعلومات وبشكل أسرع ولعدد كبير من الأفراد.

الاتصالات غير اللفظية:

نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها فى الاتصال ما يقرب من ٩٠٪ من المعانى خاصة فى الرسائل التى تتعلق بالأحاسيس أو الشعور، وأحيانًا ما تكون أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية عن اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان.

الاتصالات التنظيمية:

تبادل البيانات والمعلومات والحقائق داخل المؤسسة وخارجها من خلال شبكة اتصال يتم فيها ربط الإدارات والأقسام والعاملين فيها ببعضهم البعض، وتتخذ هذه الاتصالات عدة أنماط أو أشكال فربما تكون بين مجموعة من الناس ومجموعة أخرى أو ربما تكون هذه الاتصالات مقصورة على الأعضاء والعاملين بالمؤسسة أو تكون موجهة إلى خارجها أو خليطًا من كل هذا.

الاتصالات الشخصية:

اتصالات تتم بين شخصين فقط مثلاً بين المدير والمرؤوس فيتم من خلالها توطيد العلاقات وتعميق مفهوم التعاون وشرح أهداف العمل والتنسيق بين الواجبات ومعرفة مشكلات التنفيذ والمساعدة فى حلها. وتسمح بفرص أكبر فى تحقيق الفهم والاقتناع الكافى لطرفى الاتصال وتماثل الإدراك للمعانى والرموز التى تشملها الرسالة، ويتطلب هذا الاتصال توافر مهارات التحدث والإنصات كمهارات أساسية فى تحقيق الأثر المطلوب من عملية الاتصال.

الاتصالات الجماعية:

تبادل البيانات والمعلومات بين عدة أفراد أو بين مجموعة من الأشخاص كأن يتصل المدير بمجموعة من المرؤوسين مثلاً أو بمندوبى البيع لمجموعة من العملاء.. وتتحدد الاتصالات بين الأفراد بناء على مجموعة من العوامل هى :

* حجم الجماعة .
* المكانة النسبية لكل عضو بالجماعة .
* مدى انتشار المعلومات والمشاركة فى معرفتها .
* كمية المعلومات التى فى حوزة كل عضو من أعضاء الجماعة .
* درجة رضاء الأعضاء عن أدوارهم ووظائفهم .

الاتصالات الداخلية:

تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك، وتنساب هذه البيانات والمعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية رأسيًا وأفقيًا وكذلك من خلال القنوات غير الرسمية للاتصال .

الاتصالات الرسمية:

انسياب البيانات والمعلومات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتى تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة ويخدم هذا الاتصال عدة أغراض هى :

* إعلام المرؤوسين بالأهداف والسياسات.
* إبلاغ الأوامر للمرؤوسين.
* إصدار توجيهات الرؤساء بشأن خطوات العمل وتسلسله وإجراءاته.
* تلقى استفسارات المرؤوسين بشأن الأهداف والسياسات والإجراءات.
* علاج مشكلات العمل.
* إرسال نتائج العمل من المرؤوسين إلى الرؤساء وتوضيح اتجاهها وتقدمها.
* تعريف العاملين بالتغيرات التى تزمع الإدارة إحداثها.
* تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم نحو موضوعات الإنتاجية والعلاقات وغيرها.

الاتصالات غير الرسمية:

تنساب المعلومات فى هذه الاتصالات دون الرجوع إلى التنظيم الرسمى وبالتالى فهو لا يتبع التسلسل الوظيفى ولا ينظر إلى العلاقات الرسمية المقررة.

الاتصالات الخارجية:

تبادل البيانات والمعلومات بين المؤسسة والجهات الخارجية من أفراد ومنظمات أخرى، وتشمل شبكة الاتصال الخارجية العملاء، الموردين، المؤسسات والهيئات الحكومية، البنوك، غيرها وتهدف هذه الاتصالات إلى تحقيق علاقة طيبة بين المؤسسات والجهات الخارجية وإحاطتها علمًا بنوع السلع والخدمات التى تقدمها المؤسسة، وفى ذات الوقت تستفيد المؤسسة من المعلومات التى تستقبلها من الخارج فى التعرف على ردود الأفعال المختلفة للجهات الخارجية ومقترحاتها ومشكلاتها مما يعمق علاقات التفاهم والثقة والتعاون المتبادل بينهما.

الاتصالات القطرية:

اتصالات تنساب فى التنظيم بشكل قطرى بين أفراد فى مستويات إدارية مختلفة لا تربطهم علاقات رئاسية واحدة، وتتمثل هذه الاتصالات فى مجال الإدارة العامة فى الاتصالات التى تتم بين السلطة التنفيذية فى التنظيم الإدارى للدولة والسلطة الاستشارية وعادة ما تنحصر بين الرئيس التنفيذى ورئيس الجهاز الاستشارى.

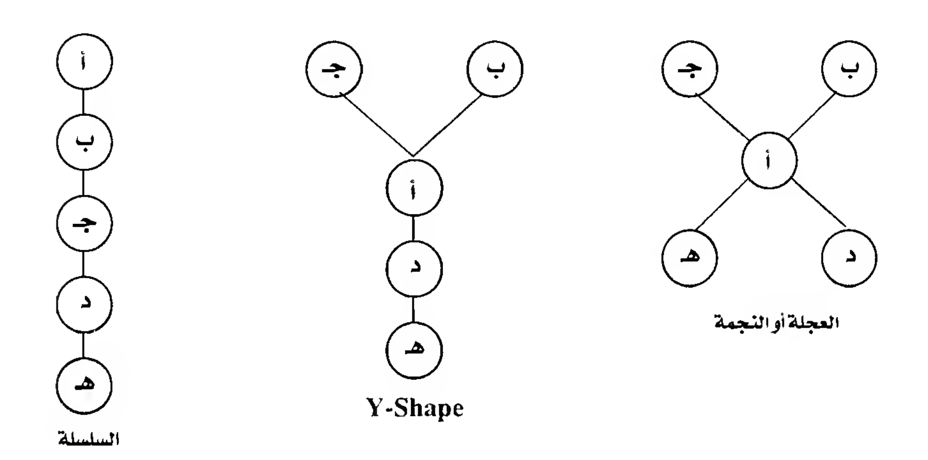
الاتصالات القانونية:

اتصالات تشير إلى العلاقات التى تربط بين السلطة التنفيذية فى الدولة والسلطة القضائية والسلطة التشريعية (مجلس الشعب) بهدف إصدار قوانين جديدة أو تعديل بعض القوانين الحالية أو الالتزام بالأحكام القضائية الواجبة التنفيذ بما يحقق فعالية العمل الإدارى العام.

شبكات الاتصال المركزية:

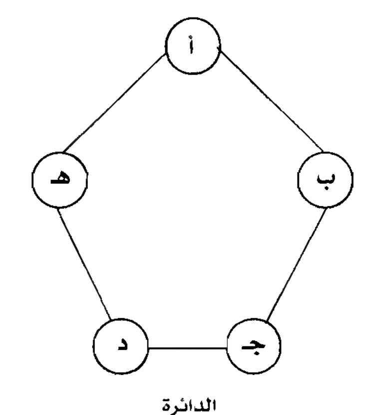
تشمل العجلة Wheel وتسمى أحيانًا النجمة Star ، Y ، السلسلة Chain وتحدد هذه الشبكات بوضوح دور ووظيفة كل عضو بها ويساعد ذلك فى التحكم إلى حد كبير فى تكاليف العمل، السرعة فى حل المشكلات، بينما تكون الروح المعنوية منخفضة لأنه باستثناء (أ) كما هو فى الشكل فإن كلاً من (ب)، (جـ)، (د)، (هـ) لا يتصل إلا بشخص واحد فقط مما يؤثر على عامل

الرضا، أضف إلى ذلك أن شبكات الاتصال المركزية غير مرنة ولذلك فهى تمثل عائقًا نحو تطويع أو تغيير متطلبات العمل حسبما تسفر عند ظروف التطبيق الفعلى بجانب كبت القدرات الإبداعية للأعضاء.

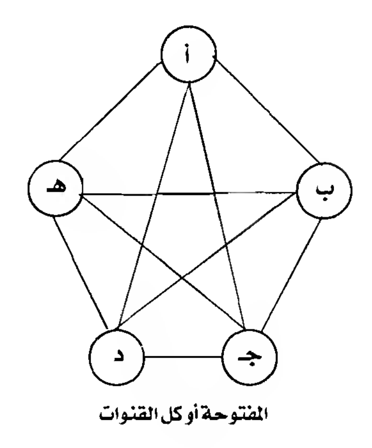


شبكات الاتصال اللامركزية:

شبكة اتصالات مفتوحة Pin wheel، الدائرة Circle، وتميل هذه الشبكة لأن يعمل أعضاؤها فى مجموعات مما يساعد على حل المشكلات غير الروتينية والمعقدة، علاوة على أنها تسمح لكل عضو أن يشارك بخبرته فى المجموعة مما يوفر مناخًا أفضل للإبداع والابتكار فى العمل ورفع الروح المعنوية للأعضاء وينعكس ذلك بالرضا والقناعة لكل عضو.



الدائرة



المفتوحة أو كل القنوات

الاتصال الرأسي:

- اتصال داخلي رسمي
- يعنى انسياب المعلومات فى اتجاهين أو نوعين من الاتصال هابط من أعلى إلى أسفل وصاعد من أسفل إلى أعلى وهو كالماء الذى ينحدر من أعلى إلى أسفل فيسيل بقوة ويبلغ مساحة كبيرة (عدداً كبيراً من الناس) أما الاتصالات الصاعدة فإن مجراها صعب لأنه يصعد من أسفل إلى أعلى ويقاوم الجاذبية إلى الأرض فيبلغ عدداً قليلاً من الناس.

الاتصال الهابط:

انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى ويتضمن هذا الاتصال ما يلى :

* الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التى يؤديها المرؤوسون.

* توجيهات وشرح جزئيات العمل.

* الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

* إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف فى الأداء.

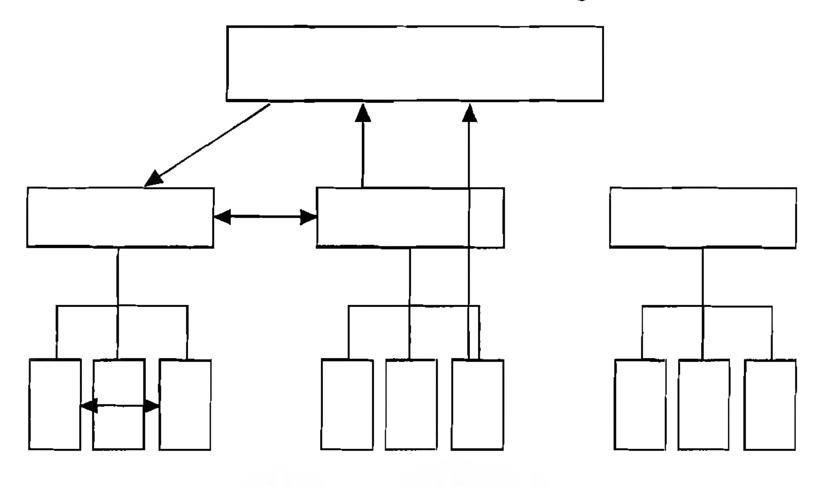
الاتصال الصاعد:

انسياب المعلومات من أسفل إلى أعلى أى من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر وبردود أفعال المرؤوسين تجاه الاتصالات الهابطة، فكل منهما يدعم الآخر. ويسلك الاتصال الصاعد عدة سبل منها التقارير المكتوبة، الاجتماعات الدورية، الاقتراحات، الشكاوى، المشاركة، وما قد تجريه الإدارة من استقصاءات الأداء بين العاملين.

الاتصال الأفقى:

- اتصال داخلى رسمى
- يجرى بين العاملين والإدارات والأقسام التى تقع على نفس المستويات التنظيمية، وتستفيد الإدارة من هذه الاتصالات فى إنجاز العديد من الوظائف الحيوية تتعلق بتنسيق العمل وتبادل المعلومات، حل المشكلات، الفهم المشترك للعمل المطلوب تنفيذه، الإقلال من هذه الصراعات والاحتكاكات وأخيراً دعم صلات التعاون بين العاملين والإدارات والأقسام.

والشكل التالى يوضح اتجاهات الاتصال الرأسى والهابط والصاعد والأفقى.



اتجاهات الاتصالات داخل المنظمة

اتصال الكرمة:

اتصال غير رسمى لتبادل المعلومات من شخص إلى آخر، لا يخضع للتنظيم الرسمى ولا سلطان له عليه، ويأخذ نظام الكرمة أحد أربعة أشكال هى:

السلسلة المفردة:

يتم هنا نقل المعلومات من شخص إلى آخر أى أن (أ) يخبر (ب)، (ب) يخبر (جـ)... وهكذا حتى يعرف كل الأشخاص بالمعلومات حتى تصل إلى الشخص الأخير (و) متغيرة وغير صحيحة، وكلما كانت السلسلة أطول كانت المعلومات أكثر عرضة للتحريف أو التشويش.

سلسلة النميمة:

يتم فيها نقل المعلومات ولكن ببطء لأنها تعتمد على شخص واحد يخبر كل واحد على حدة.

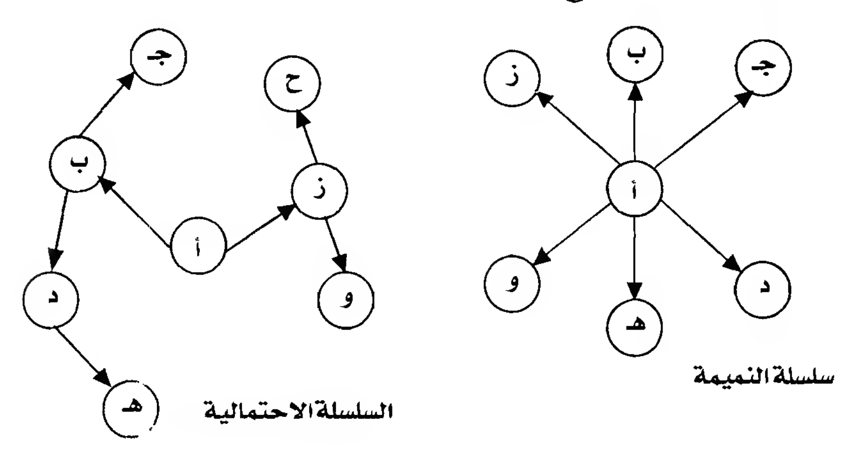
السلسلة الاحتمالية:

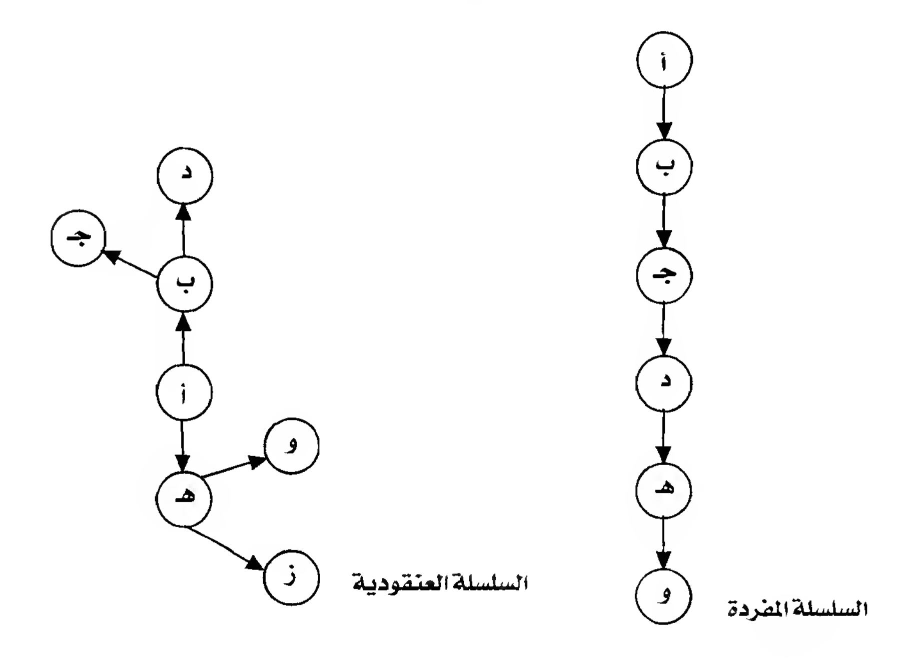
سلسلة ليس لها نمط محدد للاتصال حيث ينقل (أ) إلى (ب) معلومات معينة ثم يقوم (ب) بنقلها بدوره إلى الآخرين، وبذلك فإن بعض الأفراد يكون قد سمع فعلاً المعلومات والبعض الآخر لم يسمعها مطلقًا.

السلسلة العنقودية:

من أكثر وسائل الاتصال غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي بمعنى أن يخبر (أ) (ب) بمعلومات وتصل المعلومات إلى الآخرين وتكون قد تغيرت تمامًا.

وفيما يلي شكل يوضح السلاسل الأربعة السابقة:





النماذج Forms

ورق مطبوع عليها بيانات ثابتة ويوجد فى النموذج فراغات ومساحات محددة يكتب فيها الشخص المستخدم للنموذج معلومات أو بيانات معينة مطلوبة .

ومن أمثلة النماذج الشائعة، استخدام الفاتورة فى حياتنا اليومية .

السجلات Records

نموذج واحد متكرر لعشرات المرات وهذه النماذج المتكررة عادة ما تجمع فى مجلد واحد يطلق عليه سجل . ومن أمثلة السجلات سجل العاملين الذين

يتضمن بيانات عن العاملين فى المؤسسة : أسماءهم ورقمهم الوظيفى وتاريخ ميلادهم وعنوان سكنهم وتاريخ دخولهم الخدمة . . . إلخ من معلومات عن العاملين يهم المؤسسة الاحتفاظ بها للرجوع إليها واستخدامها عند اللزوم وهناك أيضًا سجلات الموردين والسجلات المالية والسجلات المخزنية وغيرها .

المقابلات:

نوع من أنواع الاتصال لها هدف محدد (للتوظيف ، للتقييم ، للتفاوض . . .) تعتمد على طلب أو إعطاء أو تبادل معلومات الأطراف فيها يتحدثون ويستمعون . يؤثر عليها عدة عوامل هى :

* شكل أطراف المقابلة .
* انتماء أطراف المقابلة .
* فكرة الشخص عن الطرف الآخر .
* حركات الجسم .
* تعبيرات الوجه .
* الصوت .
* اللغة .
* قوة ومركز أطراف المقابلة .
* ارتباك أطراف المقابلة .
* ود أطراف المقابلة .
* ترتيب الجلسة ومكان المقابلة .
* الإعلان عن موضوع المقابلة .
* التخطيط المسبق للمقابلة .
* مدى السيطرة على سير ووقت المقابلة .

المقابلات الشخصية:

نوع من الاتصالات يتضمن طرفين يكون لأحدهما (على الأقل) هدف أو غرض من المقابلة. وكلا الطرفين يتحدث بعض الوقت ويستمع بعض الوقت. ومن أهم أنواع المقابلات الشخصية:

مقابلات الاختيار (التوظيف):

مقابلة يتم فيها اختيار أنسب المرشحين لشغل الوظيفة.

مقابلات تقديم النصح والإرشاد:

مقابلة يتم فيها مساعدة صاحب المشكلة فى إيجاد حل لها من خلال الإنصات إلى المشكلة باهتمام شديد والتفاعل مع المشكلة والمشاركة فى وضع استراتيجية الحل.

مقابلات التقييم:

مقابلة تعقد لغرض إما تقييم أداء المرؤوسين أو مراجعة الميزانية أو مقابلات الترقية.

مقابلات الترغيب:

مقابلة الغرض الأساسى منها هو ترغيب طرف الطرف الآخر للقيام بعمل معين ومن أمثلتها مقابلات البيع والخدمات والتجريب.

مقابلات التأديب (التوبيخ):

مقابلة الغرض الأساسى منها هو تصحيح السلوك غير المناسب وليس معاقبة الشخص ولكن اكتشاف الخطأ وتصحيحه.

مقابلات التظلم:

مقابلة تحدث من المرؤوس للمدير يشتكى ويتظلم له من عدم تقييمه كما يجب، وهى مقابلة من أصعب أنواع المقابلات، لا تلتزم بالشكل الرسمى للمقابلات، تحتاج إلى هدوء وعدم تأثر بالحالة النفسية للمرؤوس مع الاستماع له جيداً ومواجهته بالحقائق والأخطاء التى وقع فيها والتى أدت إلى انخفاض أدائه.

مقابلات ترك الخدمة:

مقابلة تتم مع الأفراد الذين يتركون العمل سواء باختيارهم أو عن غير رغبتهم والغرض منها هو التعرف على الأسباب التى دفعتهم لترك العمل.

- إحدى وسائل الاتصالات داخل المؤسسات.

التقـــرير:

- إحدى وسائل الإتصال داخل المؤسسات.
- عرض للحقائق والوقائع الخاصة بموضوع معين عرضًا تحليليًا بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التى تتمشى مع النتائج التى تم التوصل إليها بالبحث هادفًا إلى:
- إعلام الغير بحقائق أمر ما.
- تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم بوجهة نظر محددة.
- عرض مقترحات وتوصيات فى ضوء نتائج بحث أو دراسة موضوع معين أو مشكلة ما. وتشمل أنواعًا مختلفة منها:

المذكرات (المذكرة):

رسالة موجزة تنقل البيانات والحقائق من إدارة إلى أخرى تناقش موضوعًا

واحداً فقط وتخلو من الشكليات، تعتمد عليها المؤسسات الكبرى نظراً لدقتها لكونها مكتوبة وليست شفوية .

التقارير الدورية:

تقارير تقدم بانتظام عقب انتهاء فترة زمنية معينة، هذا التقرير ملخص لأوجه النشاط التى قامت بها الإدارة أو المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وهى تعد وتقدم إلى الجهة التى يعنيها الأمر فى فترات منظمة، وقد تقدم يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو عقب انتهاء فترة تحددها الإدارة .

تقارير سير العمل:

تقارير تعطى بيانات عن المراحل التى تتم فى عملية أو مشروع ما، تعطى صورة صادقة عن تاريخ العملية أو المشروع بعد إتمامه، والغرض الرئيسى لهذا النوع من التقارير هو إعطاء الإدارة والجهة التى يعنيها الأمر بيانات عن الجزئية التى تم إنجازها .

تقارير الفحص:

تقارير تحلل الظروف فى الماضى والحاضر لتكون أساساً للحلول والقرارات التى تضعها الإدارة فى المستقبل.

تقارير التوصية:

تقارير تعطى توصيات ومقترحات وحلولاً معينة ولا تكتفى بالتحليل وتقديم البيانات والغرض منها تحسين خطة معينة أو نظام عمل معين أو حل مشكلة من المشكلات .

جسم التقرير:

يتضمن الاستعراض العام للموضوع من خلال :

- العرض المتسلسل لموضوع التقرير بتسمية الأقسام الأساسية .
- حسن العرض للمعلومات بتسمية الأجزاء الفرعية .
- الترتيب المنطقى لمكونات الموضوع لإعطاء رقم إشارى لكل قسم وكل فرع .
- لا يتضمن النتائج أو التوصيات ومن ثم لا يتدخل الكاتب بأى تعليق فى هذه المرحلة .

عرض النتائج:

مرحلة استخلاص النتائج :

- بطريقة مركزة تعتمد على السياق العام للأحداث والوقائع .
- بطريقة رياضية أى بطريقة واضحة أبجدية أو رقمية .
- بطريقة بسيطة سهلة تساعد على التذكر والاسترجاع، وتسهل العرض الشفهى والمناقشة عند اللزوم .

التوصيات:

عبارة عن صياغة لمشروع قرارات :

- تقبل التنفيذ .
- توضح المزايا والاحتمالات .
- تقبل المتابعة وقياس النتائج .

الملاحق والمرفقات:

عــبــارة عن المســتندات والرســومــات والجــداول المؤيدة للوقــائع والنتــائج والتوصيات، وتوضع فى هيئة ملاحق لقيمتها التوثيقية واختصاراً لحجم التقرير الأصلى، أو لعدم عـرقلة تـسلسل الموضـوع، أو لموافقـتهـا لاحتـيـاجات القـارئ المتخصص دون القارئ العام، ويراعى فيها أن:

- تكون مصممة ومنفذة بشكل واضح يدعم متابعة الموضوع ويرسخ المعلومة ولا يشوشها.
- ترقم أبجدياً أو رقمياً بطريقة مطابقة للطريقة المستخدمة فى سياق الموضوع.
- توضع ضمن ملف التقرير وليست منفصلة عنه.
- لا توضع مع الصور المرسلة إلى جهات غير معنية بهذه الملحقات أو لا تسمح بها سرية التداول.

العلوم السلوكية

علم السلوك:

علم يعنى الدراسة العلمية لسلوك الإنسان وفهم الحياة الإنسانية بجوانبها المختلفة، ويزودنا بالشروط التى تحكم السلوك الإنسانى، وبالتالى يوجه معرفتنا لما فيه نفع للفرد أو للجماعات الإنسانية المختلفة.

العلوم السلوكية:

هيكل مركب متداخل من علم الإنسان (الانثروبولوجيا) وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعى ويدرس كل علم من هذه العلوم السلوك الإنسانى من زاويته المختلفة والخاصة والتى تتكامل مع بعضها البعض فى النهاية لتفسر السلوك الإنسانى وتتيح لنا فرص التحكم فيه ومحاولة التنبؤ به.

السلوك:

هو كل ما يصدر عن الإنسان من قول أو فعل وما يتخذ من اعتقاد أو قصد.

السلوك الإنسانى: سلسلة من العمليات المتتابعة المتتالية وبشكل يجعل من مجموعها صيغة فعلية واحدة تؤدى غرضها بعد أن تتجسد حقيقة سلوكية فى مسرح الحياة، فالفعل -أى فعل يقوم به الإنسان- يمر بمراحل متعددة تبدأ من

داخل الذات الإنسانية وتنتهى إلى خارجها ابتداء من ولادته فكرة فى نفس الإنسان- وحتى تكتمل عناصر وجوده النفسى والفكرى ليتخذ مرحلة الوجود الفعلى فى الحياة الخارجية. فالفعل يتحدد تخطيطه ويكتمل تصوره وتصور الغاية المستهدفة له داخل الذات الإنسانية قبل أن يحتل موقعه فى الحياة العملية وقبل أن يتجسد حقيقة موضوعية محسوسة. ويؤثر فى هوية الفعل الإنسانى أربعة عوامل هى:

المثير، الغاية، المبادئ والأفكار والقيم الاجتماعية، النية (القصد).

<u>المثير:</u> هو المنبه أو المحرك الذى يوقظ فى نفس الإنسان الإحساس والاتجاه نحو فعل من الأفعال بعد أن يلقى هذا المثير استجابة داخلية من الإنسان- سواء كانت هذه الاستجابة غريزية أو عقلية. فالمثير أو المنبه ينحصر دوره إذن فى إلفات النظر وتحريك قوى الفرد الذاتية نحو موضوع الإثارة، فكل موضوع يلقى استجابة داخلية عند الإنسان هو بالنسبة إليه مثير يدفعه نحو اتخاذ موقف معين. فالمرأة مثير بالنسبة للرجل تثير إحساس الجنس لديه وتنبهه، وصورة العقاب تسلك كمخيف يثير الشعور بالرعب والخوف عند الإنسان، والظاهرة الطبيعية تتخذ موقع المثير للتفكير والتأمل، موضوع الجمال يسلك كمنبه لإحساس الإعجاب بخلق الله فى نفس الإنسان، ولا يمكن للمثير أن يؤدى دوره فى تقرير الموقف الإنسانى أو إحداث سلوك معين إلا بالاعتماد على:

١- الإحساس بالمثير عن طريق وسائل الحس والأدوات الحسية التى تجمع المعلومات الحية مثل العين والأذن واللمس..

٢- حدوث الإثارة الداخلية فى النفس الإنسانية بعد شعورها بالحاجة إلى هذا الشيء كالطعام والجنس والمعرفة... أو شعور الإنسان بالخطر كشعوره بالألم

أو الخوف أو المكروه.. فيستجيب الإنسان لهذه المؤثرات وينفعل بها بغض النظر عن أن هذا الانفعال يجرى بصورة شعورية أو بصورة لا شعورية.

٣- اتخاذ الموقف الإرادى وإصدار الأوامر الذاتية بالتعامل سلبًا أو إيجابًا مع موضوع الإثارة ،كالإقدام على تناول الطعام أو رفض الذم أو مواجهة الخوف...

ولا يؤدى المثير دوره فى إيجاد السلوك الإنسانى إلا بعد أن يتكامل مع هذه العوامل الثلاثة.

الغاية:

لكل فعل إرادى مقصود للذات الإنسانية غاية تكمن خلف السعى نحوه وتكون غرضًا ومطلبًا مقصودًا له ولولا الغاية المستهدفة هذه لكان الفعل الإنسانى عبثًا لا مبرر له ولعبًا لا داعى لوجوده ﴿**وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هو مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ**﴾ [البقرة: ١٤٨].

وقد استنكر القرآن الكريم العبث واللهو واللعب وقرر مبدأ الغاية فى كل فعل من أفعال الله سبحانه ليوحى للإنسان بحذف الفوضى والعبث من حياته وليربط كل أفعاله بغايات واضحة ويحدد غاية سيرته، قال تعالى: ﴿**رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلاً سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ**﴾ [آل عمران: ١٩١].

وقال: ﴿**أَفَحَسِبْتُمْ أَنَّمَا خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لا تُرْجَعُونَ**﴾ [المؤمنون: ١١٥].

فلذلك كان قياس قيمة الفعل رهينًا بقياس غايته لأن الفعل ليس هو الحقيقة المطلوبة بذاتها: بل هو الوسيلة والأداة التى يحقق الإنسان بها غايته.

وسواء كانت الغاية فى نفس الفعل أو منفصلة عنه فإن قصد الإنسان ونيته ومساعيه تتجه دائمًا لتحقيق الغاية فمثلاً مجموعة الأفعال والجهود العبادية كالصلاة والصوم والحج والجهاد و . . . لم يقصدها الإنسان ولا الشرع بذاتها بل كان وجودها من أجل تحقيق غاية قصوى ومرام أعلى هى مرضاة الله سبحانه وتعالى والدخول فى سعة رحمته.

والذى يطلب العلم والمعرفة ويسعى جاهداً نحوهما إنها يستهدف غاية تكامل الذات ورفع النقص الكامن فى الجهل عنها كغاية بعيدة أو المحافظة على حياته وراحته كغاية قريبة بتصوره لدى الإنسان. هكذا يكون موقع الغاية فى كل فعل وعمل يقوم به الإنسان موقع المحور الذى يدور عليها الفعل.

وتتحدد الغاية فى القصد والفعل الإنسانى حسب وعى الإنسان وتصوره للحياة والعالم من حوله لذلك عبر القرآن عن هذه الحقيقة وصورها أدق تصوير بقوله تعالى: ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ﴾ [البقرة: ١٤٨].

المبادئ والأفكار والقيم الاجتماعية:

المحيط الفكرى والحضارى الذى يحمله الإنسان ويؤمن به وبما فيه من عقيدة وقوانين وأنظمة وسلطة وتربية وفن وآداب وعادات وأخلاق وتقاليد وأعراف، هذا المحيط يؤثر تأثيراً بالغًا فى تكوين الشخصية وتحديد نوعيتها السلوكية. فصورة الحياة وصيغة البنية الحضارية والاجتماعية لها أثرها ونتائجها السلبية أو الإيجابية على سلوك الشخص.

وقد صور القرآن الكريم تأثير البيئة والموروثات الاجتماعية من عقائد ومبادئ

وأخلاق شاذة ومنحرفة على حياة الإنسان عندما حكى لنا تأثير الأجيال الماضـ

على الجيل الحاضر بقوله : ﴿ قَالُوا بَلْ وَجَدْنَا آبَاءَنَا كَذَلِكَ يَفْعَلُونَ ﴾ [... ٧٠]

﴿ وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِّن نَّذِيرٍ إِلاَّ قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِم مُّقْتَدُونَ (٢٣) قَالَ أَوَ لَوْ جِئْتُكُم بِأَهْدَىٰ مِمَّا وَجَدتُّمْ عَلَيْهِ آبَاءَكُمْ قَالُوا إِنَّا بِمَا أُرْسِلْتُم بِهِ كَافِرُونَ ﴾ [الزخرف : ٢٣ ، ٢٤] وكذلك صور لنا القرآن أثر البيئة الاجتماعية الصالحة وفاعليتها فى توجيه الفرد وإصلاحه والتأثير على سلوكه وتفكيره وحياته فقال تعالى : ﴿ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُم بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَا أَلَتْنَاهُم مِّنْ عَمَلِهِم مِّن شَيْءٍ كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴾ [الطور : ٢١] .

﴿ وَاتَّبَعْتُ مِلَّةَ آبَائِي إِبْرَاهِيمَ وَإِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ مَا كَانَ لَنَا أَن نُّشْرِكَ بِاللَّهِ مِن شَيْءٍ ذَلِكَ مِن فَضْلِ اللَّهِ عَلَيْنَا وَعَلَى النَّاسِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لا يَشْكُرُونَ ﴾ [يوسف : ٣٨]

النية (القصد):

عبارة عن توجه النفس الحاسم واتجاه حركتها نحو فعل ما لغرض إنجازه والعزم على تحقيقه، ويأتى هذا الموقف النفسى بعد أن تتم القناعة الذاتية بالفعل الذى أقدم عليه الإنسان فيصمم على الفعل ويقرر إنجاز المشروع الذى نوى القيام به .

وقد اعتبر الإسلام النية روح العمل ومقياس تقويمه، فبالنية تقاس الأعمال وبالمقاصد توزن الأفعال وعلى أساسها تصنف وتقوم، فلا عبرة بالفعل ولا قيمة له ولا جزاء بالحسنى عليه ما لم يقم على أساس قصد سليم ونية مخلصة صادقة مهما يكن ضخمًا ومهمًا يبدو فى وضعه المنظور خيرًا وحسنًا، فالإسلام لم يعط

الفعل قيمة ولا أهمية مجردة عن النية والقصد فى حالة تقويمه للفعل وتقديره للفاعل. فالفعل العبادى مثلاً فى نظر الإسلام نسيج هيكلى لجهد إنسانى تتحدد قيمته بالنية والقصد لأن النية تعبير عن الموقف الداخلى وعن التوجه الذاتى والحقيقة الباطنة للإنسان، وهى روح الفعل الحقيقية التى تملأ هيكله. لذلك فإن النية تعتبر أداة كشف عن حقيقة الباطن الإنسانى، تلك الحقيقة التى ليس بإمكان الفعل أن يكشفها لأن الفعل يمكن أن يتعرض لعملية تزوير مقصودة من قبل الفاعل ولأنه صياغة طبيعية لجهد ظاهر يمكن أن يخرجه الإنسان بشكل ليس ضرورياً أن يتطابق مع ما يحوى من حقيقة باطنة فكثير من الناس يؤدى أفعالاً تعجب بظاهرها وتعد فاعلها صانعًا للمعروف ورائداً للخير فى حين أن قصد الفعل ونيته تخالف الصورة الظاهرة لفعله، فينسف هذا التناقض بين القصد والفعل وقيمة الفعل ويمحو أثره وأهميته فينقلب إلى شر –رياء– مهلك لفاعله.

الموقف: عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى أى وقت من الأوقات .

يعبر الموقف Situation عن الفرص Opportunities المتاحة للفرد، والقيود Constraints التى يلتزم بها الإنسان ومن ثم فإن الإنسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ويحاول استغلال الفرص بشكل يحقق له رغباته ويوصله إلى أهدافه وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف.

التفكير:

- ما يجول فى الذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل تبدأ بفهم ما نحس به أو ما نتذكره أو ما نراه وتمر بتقييم ما نفهمه حبًا أو كرهًا وتنتهى بمحاولة حل مشكلة تعترضنا.

■ مهارة التشغيل الذى يتولى بها الذكاء معالجة معطيات الخبرة، فالذكاء والتفكير مثل السيارة والسائق، فالسيارة هى قدراته وقيادتها مهارة فالسائق الماهر يقود أية سيارة بفعالية عالية والسائق غير الماهر قد يدمر أعلى السيارات قدرة.

■ عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية التى يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس: اللمس والبصر والسمع والشم والذوق، بحثًا عن معنى فى الموقف أو الخبرة.

■ عملية بحث عن معنى فى الموقف أو الخبرة وقد يكون هذا المعنى ظاهراً حينًا وغامضًا حينًا آخر، ويتطلب التوصل إليه تأملاً وإمعان نظر فى مكونات الموقف أو الخبرة التى يمر بها الفرد.

■ التفكير مفهوم معقد يتألف من ثلاثة مكونات هى:

١- عمليات معرفية معقدة (مثل حل المشكلات) وأقل تعقيداً (كالاستيعاب والتطبيق والاستدلال) وعمليات توجيه وتحكم فوق معرفية.

٢- معرفة خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع.

٣- استعدادات وعوامل شخصية (اتجاهات، موضوعية، ميول).

■ عملية كلية تقوم عن طريقها بمعالجة عقلية للمدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار أو استدلالها أو الحكم عليها، وهى عملية تتضمن الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والاحتضان والحدس وعن طريقها تكتسب الخبرة معنى.

مهارات التفكير: عمليات محددة نمارسها ونستخدمها عن قصد فى معالجة المعلومات مثل:

مهارات تحديد المشكلة، إيجاد افتراضات غير موجودة فى أمر ما أو كتاب ما أو تقييم قوة دليل ما.

التفكير الفعال:

وهو التفكير الذى يتحقق فيه شرطان:

١- تتبع فيه أساليب ومنهجية سليمة.

٢- تستخدم فيه أفضل المعلومات المتوافرة من حيث دقتها وكفايتها.

ويتطلب التفكير الفعال إجادة مهارات التفكير واستراتيجياته، ويتطلب قابليات وتوجهات شخصية منها:

- الميل لتحديد الموضوع أو المشكلة بكل وضوح.
- استخدام مصادر موثوق بها للمعلومات.
- البحث عن بدائل وفحصها باهتمام.
- البحث عن الأسباب وعرضها.
- الانفتاح على المدخلات والأفكار الجديدة.
- الاستعداد لتعديل الموقف أو القرار عند توافر معطيات وأدلة موجبة لذلك.
- إصدار الأحكام واتخاذ القرارات فى ضوء الأهداف والوقائع، وليس فى ضوء مفاهيم جامدة أو رغبات شخصية أو عواطف.
- الالتزام بالموضوعية.
- المثابرة فى حل المشكلة والإصرار على متابعة التفكير فيها حتى النهاية.

- التشكك والتمهل فى إصدار الأحكام.
- تأجيل اتخاذ القرار أو الحكم عند الافتقار للأدلة الكافية أو الاستدلال المناسب.

التفكير غير الفعال:

وهو التفكير الذى لا يتبع منهجية واضحة دقيقة، ويبنى على مغالطات أو افتراضات باطلة أو متناقضة أو ادعاءات وحجج غير متصلة بالموضوع أو إعطاء تعميمات وأحكام متسرعة، أو ترك الأمور للزمن أو الحوادث لتعالجها. وقد أورد الباحثون عدداً من السلوكيات المرتبطة بالتفكير غير الفعال، من بينها:

- التضليل وإساءة استخدام الدعاية لتوجيه النقاش بعيداً عن الموضوع الرئيسى.
- اللجوء إلى القوة والتهجم الشخصى أو الجماعى بغرض إجهاض فكرة أو رأى.
- إساءة استخدام اللغة بقصد أو من غير قصد للابتعاد عن صلب الموضوع أو الإيحاء أو الوصف والتقويم المجافى للحقيقة.
- التردد فى اتخاذ القرار المناسب فى ضوء الأدلة المتاحة وهذا ما يسمى بالقرار من غير قرار.
- اللجوء إلى حسم المواقف على طريقة أبيض وأسود أو صح -خطأ مع إمكانية وجود عدة خيارات.
- وضع فرضيات مخالفة للواقع أو الاستناد إلى فرضيات مغلوطة أو مبالغ بها لرفض فكرة ما.
- التبسيط الزائد لمشكلات معقدة.

- الاعتماد على الأمثال أو الأقوال المعروفة فى اتخاذ القرار دون اعتبار لخصوصيات الموقف.

<u>مستويات التفكير:</u> عبارة عن مستويين يشملان: التفكير الأساسى والتفكير المركب.

<u>التفكير الأساسى:</u>

يتضمن مهارات كثيرة وكلها ضرورية للإنسان وهذه المهارات هى:

مهارات التركيز وتشمل:

- تعريف المشكلة.
- وضع الأهداف.

مهارات جمع المعلومات وتشمل:

- الملاحظة: الحصول على المعلومات عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس.
- التساؤل: البحث عن معلومات جديدة عن طريق تكوين وإثارة الاسئلة.

مهارات التذكر وتشمل:

- الترميز: تخزين المعلومات فى الذاكرة طويلة الأمد.
- الاستدعاء: استرجاع المعلومات من الذاكرة طويلة الأمد.

مهارات تنظيم المعلومات وتشمل:

- المقارنة: ملاحظة أوجه الشبه والاختلاف بين شيئين أو أكثر.

- التصنيف : وضع الأشياء فى مجموعات وفق خصائص مشتركة .
- الترتيب : وضع الأشياء أو المفردات فى منظومة أو سياق وفق محك معين .

مهارات التحليل وتشمل :

- تحديد الخصائص والمكونات .
- تحديد العلاقات والأنماط .

المهارات الإنتاجية / التوليدية وتشمل :

- الاستنتاج : التفكير فيما هو أبعد من المعلومات المتوافرة لسد الثغرات فيها .
- التنبؤ : استخدام المعرفة السابقة لإضافة معنى للمعلومات الجديدة وربطها بالمعارف القائمة .
- الإسهاب : تطوير الأفكار الأساسية والمعلومات المعطاة وإغناؤها بتفصيلات مهمة وإضافات قد تؤدى إلى نتاجات جديدة .
- التمثيل : إضافة معنى جديد للمعلومات بتغيير صورتها (تمثيلها برموز أو مخططات أو رسوم بيانية) .

مهارات التكامل والدمج وتشمل :

التلخيص : تقصير الموضوع وتجريده من غير الأفكار الرئيسية بطريقة فعالة وعملية .

إعادة البناء : تعديل المعارف القائمة لإدماج معلومات جديدة .

مهارات التقويم وتشمل :

وضع محكات : اتخاذ معايير لإصدار الأحكام والقرارات .

الإثبات : تقديم البرهان على صحة أو دقة الادعاءات .

التعرف على الأخطاء : الكشف عن المغالطات أو الوهن في الاستدلالات المنطقية، وما يتصل بالموقف أو الموضوع من معلومات، والتفريق بين الآراء والحقائق .

<u>التفكير المركب:</u>

مجموعة من العمليات العقلية المعقدة التي تضم التفكير الناقد والتفكير الإبداعي وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتفكير فوق المعرفي .

وهو تفكير لا تقرره علاقات رياضية ولا يمكن تحديد خط السير فيه بصورة وافية بدون عملية تحليل المشكلة، ويتضمن حلولاً مركبة أو متعددة، إصدار حكم أو إبداء رأي .

وقد اتفق أغلب الباحثين على وجود خمسة أنواع من التفكير المركب :

- التفكير الناقد .
- التفكير الإبداعي .
- حل المشكلة .
- اتخاذ القرار
- التفكير فوق المعرفي .

ويشتمل كل واحد من هذه الأنواع على عدد من مهارات التفكير التي تميزه عن غيره .

التفكير الناقد:

عملية تضم مجموعة من مهارات التفكير التى يمكن أن تستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة دون التزام بأى ترتيب للتحقق من الشيء أو الموضوع وتقويمه بالإستناد إلى معايير معينة من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء أو التوصل إلى استنتاج أو تعميم أو قرار.

يشتمل التفكير الناقد على عدة مهارات هى:

١- التمييز بين الحقائق التى يمكن إثباتها أو التحقق من صحتها وبين الادعاءات أو المزاعم الذاتية أو القيمية.

٢- التمييز بين المعلومات والادعاءات والأسباب ذات العلاقة بالموضوع وتلك التى تقحم على الموضوع ولا ترتبط به.

٣- تحديد مصداقية مصدر المعلومات.

٤- تحديد الدقة الحقيقية للخبر أو الرواية.

٥- التعرف على الادعاءات أو البراهين والحجج الغامضة.

٦- التعرف على الافتراضات غير الظاهرة أو المتضمنة فى النص.

٧- تحرى التحيز أو التحامل.

٨- التعرف على المغالطات المنطقية

٩- التعرف على أوجه التناقض أو عدم الاتساق فى مسار عملية الاستدلال من المقدمات أو الوقائع.

١٠- تحديد درجة قوة البرهان أو الادعاء.

التفكير الإبداعي:

نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقًا. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة. ويستخدم الباحثون تعبيرات متنوعة تقابل مفهوم التفكير الإبداعي مثل التفكير المنتج والتفكير المتباعد و« التفكير الجانبي ».

مهارات التفكير الإبداعي:

عبارة عن مهارات الطلاقة، المرونة والأصالة والإفاضة والحساسية للمشكلات، هذه المهارات مسئولة عن إظهار التفكير الإبداعي في أفضل صورة.

الطلاقة:

تعني القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، والسرعة والسهولة في توليدها وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات أو خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة وهي:

أ- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات مثال:

- اكتب أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف م وتنتهي بحرف م.

ب- الطلاقة الفكرية مثل:

- اذكر كل النتائج المترتبة على المقاطعة التامة للمنتجات اليهودية والأمريكية وكل الدول المعاونة للإسرائيليين.

جـ- طلاقة الأشكال وهى القدرة على الرسم السريع لعدد من الأمثلة والتفصيلات أو التعديلات فى الاستجابة لمثير وضعى أو بصرى مثل:

كون أقصى ما تستطيع من الأشكال أو الأشياء باستخدام الدوائر المغلقة أو الخطوط المتوازية المرسومة.

المرونة:

القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير مثير أو متطلبات الموقف، والمرونة هى عكس الجمود الذهنى الذى يعنى تبنى أنماط ذهنية محددة سلفًا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعى الحاجة. ومن أشكال المرونة، المرونة التلقائية والمرونة التكيفية ومرونة إعادة التعريف أو التخلى عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة ومن الأمثلة عليها:

- اكتب مقالا قصيراً لا يحتوى على أى فعل ماض.
- فكر فى جميع الطرق التى يمكن أن تصممها لوزن الأشياء الخفيفة جداً.

ويلاحظ هنا أن الاهتمام ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع.

الأصالة:

الأصالة هى أكثر الخصائص ارتباطًا بالإبداع والتفكير الإبداعى، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد، وهى العامل المشترك بين معظم التعريفات التى تركز على النواتج الإبداعية كمحك للحكم على مستوى الإبداع.

• الإفاضة:

تعنى القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة أو لوحة من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها.

• الحساسية للمشكلات:

يقصد بها الوعى بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف فى البيئة أو الموقف، ويعنى ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم فى ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها فى الموقف، ولا شك فى أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى فى عملية البحث عن حل لها، ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات وتعديلات على معارف أو منتجات موجودة. ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة فى محيط الفرد أو إعادة توظيفها أو استخدامها وإثارة تساؤلات حولها مثل: لماذا لم يقم أحد بإجراء حيال هذا الوضع؟

المشكلة السلوكية:

هى المواقف التى تواجه فيها المؤسسة سلوكًا مناقضًا لأهدافها من جانب بعض أعضائها أو من المتعاملين معها، كذلك يمكن تصور المشكلة السلوكية حين تواجه المؤسسة سلوكًا غير متعاون من جانب بعض الأعضاء فيها أو المتعاملين معها، كما أن السلوك الحيادى أو السلبى كذلك قد يمثل هو الآخر وجهًا ثالثًا للمشكلة السلوكية إذا كانت السلبية تعنى ضياع فرص مفيدة للمؤسسة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها.

السلوك المعتاد:

- سلوك يتجه نحو تحقيق أهداف شخصية، تحركه دوافع رشيدة وعاطفية، متغير ومتقلب.
- سلوك يتأثر بالضغوط الاجتماعية وقد يتجه إلى معارضة المؤسسة ويميل إلى التحرر والاستقلالية.

السلوك المفضل:

- سلوك يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، يستجيب للدوافع الرشيدة أساسًا، ثابت ومستقر.
- سلوك يستجيب فقط لمطالب المؤسسة ويلتزم فقط بما يعاون المؤسسة ويقبل قيود المؤسسة ورقابتها.

السلوك المجزى:

عندما يحقق الإنسان -بواسطة سلوك معين- الهدف الذى يسعى إليه ويشبع الدافع الذى يريده فإن هذا السلوك يعتبر مجزيًا أو فعالاً لأنه وصل بصاحبه إلى النتيجة المرغوبة، ويترتب على ذلك شعور الفرد بالرضا أو السعاده لأنه حقق ما أراد.

السلوك المحبط:

عندما لا يحقق الإنسان النتيجة التى كان يسعى إليها ولا يشبع الدافع الذى أراد إشباعه -أو أشبعه بدرجة منخفضة جداً- فإن السلوك هنا يكون محبطًا وذلك لأن القلق والتوتر وعدم التوازن لم يعالج وظل على حاله وربما يزداد فى بعض الحالات.

الإحباط: شعور سلبى أو خيبة أمل تصيب الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق غايته وإشباع حاجته، وهو شعور ذاتى أى خاص بكل فرد على حدة ينبع من داخله ويتلون بوجهة نظره الخاصة وليس بما يراه أو يعتقده الآخرون.

السلوك الدفاعى: عندما يحبط الفرد نتيجة لفشله فى تحقيق غايته وعدم تمكنه من إشباع حاجته فإنه يلجأ إلى وسائل دفاعية يعالج بها الإحباط ويرى فى نفسه ما يترسب فيها نتيجة هذا الشعور السلبى. وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث إيجابيتها وسلبيتها فبعضها بناء وبعضها هدام والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة.

- يعبر إلى حدٍ كبير عن شخصية الفرد وعن الزاوية التى ينظر بها إلى نفسه وإلى الأحداث من حوله والطريقة التى يترجم بها هذه الأحداث ويفهمها والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته.

النظام: كيان متكامل يتركب من أجزاء متفاعلة يقوم كل منها بوظيفة محددة ولكن تتحدد كفاءة النظام كله ويتأثر سلوكه العام بمدى كفاءة أجزائه فى القيام بوظائفها.

النظام السلوكى: يمكن تصور السلوك الإنسانى فى هيئة نظام مفتوح تنطبق عليه خصائص وصفات تلك النظم وفى ضوء هذا التصور ينقسم النظام السلوكى إلى:

١- مدخلات سلوكية وهى المثيرات.

٢- العمليات السلوكية وهى الأنشطة الذهنية التى تتعامل مع المثيرات وتهيئ النظام لاتخاذ قراراته السلوكية.

٣- المخرجات السلوكية وهى الاستجابة التى تصدر عن النظام فى مواجهة المثيرات .

٤- إرجاع الأثر وهو عودة المعلومات مرة أخرى عن رد فعل المناخ بالنسبة للمخرجات .

الإدراك:

- عملية تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكى وتكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط . وتنطوى عملية الإدراك على عمليات فرعية يمتد بعضها ليشمل عملية استقبال المثير ثم تختص عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أى إعطائها معانى ومدلولات خاصة ثم تصل عملية الإدراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بالنظام السلوكى والتغييرات التى تطرأ عليها وهذا ما يطلق عليه لفظ « المدركات » .
- عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية حيث تتداخل فى التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية والتعلم، كما تتأثر بالظروف الموضوعية التى تحيط بالنظام السلوكى وبما تراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة .
- عملية مستمرة ومتراكمة تخفى وراءها تاريخ النظام السلوكى كله الذى يتبلور فى صورة « تنظيم فكرى » يسهم فى تحديد المعانى التى يستخرجها النظام من المعلومات الواردة إليه .
- يرتبط بكل مظاهر النشاط الذهنى للإنسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المباشر على استجابات الإنسان وأنماط سلوكه فى المواقف المختلفة .

■ العوامل المؤثرة على عملية الإدراك هى :

* الحالة الذهنية للفرد وتهيؤه للسلوك والتصرف .

* الحواس وقدرتها على الاستقبال .

* التوقع لحدث معين يؤثر على ما يراه أو يسمعه الإنسان (أو يدركه) فعلاً .

* الخبرة السابقة للفرد .

* الرغبات التى ينشدها الفرد ومدى إشباعها من عدمه .

* الدور الاجتماعى الذى يشغله الفرد .

* البيئة التى يعيش فيها الفرد .

* القيم الدينية التى يؤمن بها الفرد .

* المستوى الثقافى والتعليمى للفرد .

* الحالة المزاجية .

الموضوعية: هى الوصول إلى قرار تجاه شيء معين دون تحيز شخصي .

التحيز المقصود: تغيير الحقائق عن عمد .

التحيز غير المقصود: تغيير الحقائق دون تعمد .

التعلم:

هى التغيرات التى تطرأ على السلوك نتيجة الخبرات المكتسبة من البيئة

الاجتماعية المحيطة بالإنسان. . وتستخدم اللغة كأداة للتعلم، فعملية التعلم تختلف باختلاف الأفراد كما أنها أيضًا تختلف بالنسبة للفرد من فترة لأخرى قد يكون فى بعض فترات حياته يكتسب الخبرة والمعلومات بسرعة مما تحدث تغييراً ملحوظًا فى تفكيره وميوله واتجاهاته وشخصيته، وبالتالى فى تصرفاته وسلوكه وفى البعض الآخر قد تتم عملية التعلم ببطء، وتتوقف درجة سرعة أو بطء عملية التعلم عند الفرد على ثلاثة عوامل رئيسية هى :

- وجود رغبة لدى الفرد فى التعلم واكتساب الخبرة .
- قدرته على التعلم والاستفادة من المواقف التى يمر بها .
- سهولة إدراك الأشياء التى يجب أن يتعلمها الفرد

مع التأكيد على أن :

- كلما زادت رغبة الفرد فى التعلم كانت عملية التعلم أسرع وأجدى .
- قدرة الفرد على تعلم شىء جديد تتوقف على ما سبق أن تعلمه فعلاً .
- التعلم عملية فردية، (أى أن الفرد هو الذى يتعلم) ولكنها تتأثر بنوع الجماعة التى ينتمى إليها الفرد، فالجماعة هى التى تسهل أو تعقد عملية التعلم .
- معرفة الفرد، بنتائج العمل حافز أساسى على سرعة التعلم .

الاتجاهات:

ميول أواستعدادات ذهنية وعصبية ونفسية للفرد تنظمها خبرته الشخصية والمفاهيم والمعتقدات والدوافع والمشاعر ولابد من توافر شىء معلوم للفرد حتى

يستطيع تكوين اتجاه نحوه، وتتطور اتجاهات الفرد بتطور مراحل نموه واكتساب مزيد من الخبرة والتجارب ويمكن التعبير عن الاتجاه إما حركيًا أو لفظيًا كما تختلف الاتجاهات من فرد لآخر.

- تتكون الاتجاهات من عناصر ثلاثة هي:

* المعرفة. * العاطفة. * الميول.

المعرفة:

عبارة عما يتوافر لدى الفرد من معلومات وأفكار أو مذهب أو عقيدة عن الشيء موضوع الاتجاه، حيث إن الفرد لا يستطيع أن يكون اتجاهًا معينًا إلا إذا توافرت لديه معلومات كافية عن هذا الشيء ولو كانت معلومات أولية أو مبدئية تتصف بالعمومية وغير تفصيلية لفهم حقيقة هذا الموضوع أو الشيء على نحو ناقص غير كامل.

العاطفة:

تعني مشاعر الفرد تجاه الشيء وتتكون هذه المشاعر من خلال خبراته وتجاربه وثقافته واحتكاكه بالبيئة المحيطة، فقد يتكون لدى الفرد مشاعر إيجابية لتدعيم الموضوع وتأييده، وبالتالي تكون اتجاهاته إيجابية وقد يتكون لدى الفرد مشاعر سلبية فتتكون لديه اتجاهات سلبية.

الميول:

انعكاس لخبرة الفرد وتفاعله مع البيئة وتأثره بها وبالاتجاهات العامة فيها

فالذى يميل للموسيقى والرسم والرومانسية قد يتكون لديه اتجاه سلبى نحو الرياضة خاصة الرياضات العنيفة كالمصارعة مثلاً .

الميول عنصر هام فى تكوين الاتجاهات ولها تأثير كبير على سلوك الفرد وبالتالى تؤثر على اتجاهات الفرد من خلال تكوين اتجاه إيجابى أو سلبى أو محايد تجاه موضوع معين أو قضية معينة .

الدافعية:

- سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التى يشعر بها الفرد وتنتج عنها رغبات مما يؤدى إلى إحداث السلوك لتحقيق هذه الرغبات .
- قوة تحرك الفرد للقيام بعمل ما، أى قوة الحماس بداخل الفرد وهذه القوة هى التى تحدد مدى استجابة الفرد لقدراته فى أداء عمل ما .
- عملية يمكن بها تنشيط وتوجيه السلوك وهى قوة دافعة تستطيع أن تشكل التصرف الإنسانى فى صورة نشاط هادف .
- قوة كامنة فى الفرد، مثيرات داخلية تدفعه لأن يسلك سلوكًا معينًا لتحقيق هدف معين، فإذا لم يتحقق هذا الهدف يظل الفرد فى حالة من عدم التوازن النفسى قد تؤثر على سلوك الفرد سلبًا وليس إيجابًا فدوافع الفرد متجددة ومتغيرة من حين لآخر .

الحاجة:

نقص أو رغبة غير مشبعة ينتج عنها حالة من عدم التوازن النفسى ما دام لم يستطع الفرد إشباعها وقد تكون هذه الرغبة غير المشبعة اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية . والحاجات غير المشبعة هى جوهر عملية الدافعية .

الحاجات الجسمية: الحاجات التى تلزم جسم الإنسان لاستقامته وصحته واستمراره مثل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة وغيرها .

حاجات الأمن والاستقرار: الحاجات اللازمة لحماية جسم الإنسان ونفسه وتأمينها ضد مخاطر المرض والإصابة والفاقة وفقدان الوظيفة .

الحاجات الاجتماعية: الحاجات اللازمة للحب والانتماء .

فحاجات الحب هى مجموعة العواطف التى تربط الشخص بأشخاص آخرين . وحاجات الانتماء هى عضوية الفرد فى جماعة ما وإحساسه بأهميته لها وترابطه مع أعضائها وانسجام علاقاتهم .

حاجات احترام النفس وتقدير الآخرين: حاجات معرفة الفرد لنفسه وقدراته واحترامه وتقديره لنفسه وكذلك احترام الناس الذين يهمونه والذين تربطهم به علاقات معينة واعترافهم بدوره وتقديرهم لإنجازاته .

حاجات إثبات الذات: حاجات التحصيل والإنجاز وتحقيق النتائج التى يطمع الفرد فيها ويقدر على تحقيقها .

الحاجات الفكرية والجمالية: رغبة الإنسان فى أن يتعلم ويجرب ويتذوق ويحلل ويناقش ويتبادل الأفكار .

حب العلوم والفنون والبحث عن المعانى .

الحافز: قوة خارجية تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من الحوافز. فهو مثير من البيئة الخارجية يؤثر على السلوك .

الدوافع الأولية: دوافع فسيولوجية لازمة لاستمرار الحياة مثل المأكل والمشرب والملبس وتكاد تكون متشابهة لدى جميع الناس.

الدوافع الثانوية: دوافع مكتسبة من البيئة وتتميز بالمرونة وقابلة للتغيير مثل الدافع للتملك والسيطرة والأمن.

الدوافع الموروثة: دوافع فطرية يولد بها الفرد.

الدوافع المكتسبة: دوافع يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة.

الدوافع الرشيدة: دوافع عقلية ويعتمد الفرد فى إشباعها على التفكير والمنطق.

الدوافع العاطفية: دوافع تصدر عفوية من الفرد ولا تعتمد على التفكير والمنطق مثل دوافع تقليد الآخرين فى سلوك معين.

الأفعال: كل ما يصدر عن السلوك من تصرفات كالعمل والكلام والكتابة والقراءة واللعب والبيع والشراء... إلى آخر ما يمكن تصوره من أنشطة.

تتطلب الأفعال عادة أن يبذل الفرد قدراً من الجهد أو الطاقة وتتبدى فى شكل حركات متباينة يستغرق أداؤها وقتًا يختلف بحسب اتجاهات تلك الحركات ومدى بساطتها أو تعقدها.

التفاعل: سلسلة متتابعة من الأفعال وردود الأفعال بين النظم السلوكية المختلفة، حين يوجه الأستاذ سؤالاً إلى أحد طلبته يكون هو البادئ بالاتصال (فعل Action) فحين يجيب الطالب عن سؤال أستاذه يكون هذا هو رد الفعل Reaction. هذا الذى تم بين الإنسان وغيره يرمز له بالتفاعل.

المشاعر: أنماط العاطفة التى تنمو فى النفس أثناء ممارستها للأفعال واشتراكها فى التفاعلات مع الآخرين، ومن مثل هذه المشاعر أمور الحب والكراهية والثقة والإيمان وغيرها.

تسهم المشاعر فى تأكيد أو إضعاف آثار الأفعال والتفاعلات التى تصدر عن السلوك، كذلك فإن للأفعال والتفاعلات تأثيرها هى الأخرى على المشاعر.

الطاقات الأساسية:

كل إنسان يتمتع بعدد من الطاقات الأساسية التى تمثل ما خصه به الله عز وجل من مواهب وإمكانيات لممارسة أنواع معينة من السلوك، تلك الطاقات تلعب دوراً هاماً فى السلوك. وتوفر طاقات معينة لدى الفرد تعكس ما يمكن أن يقوم به من أعمال تعتبر معلومات مبدئية مختزنة لدى النظام السلوكى يستخدمها فى اختيار أشكال الاستجابة الممكنة بالنسبة للمثيرات الخارجية التى يتعرض لها.

مثال ذلك: الإنسان الذى يتمتع بطاقة ميكانيكية أو هندسية نجده أكثر ميلاً لاستقبال المعلومات والتعرض للمثيرات ذات الصلة بالموضوعات الميكانيكية أو الهندسية، كما أنه يكون أكثر استعداداً للاستجابة لها وممارسة أشكال من السلوك التى تتطلب مهارات ميكانيكية أو هندسية.

القدرات الأساسية: الأفعال والتصرفات التى يستطيع الإنسان القيام بها.

القدرة: هو ما يستطيع الإنسان القيام به فعلاً.

الطاقة: هى الأشياء التى يحتمل أن يتمكن الإنسان من القيام بها مستقبلاً.

الشخص الأمى الذى لا يقرأ ولا يكتب محروم من القدرة على القيام بتلك الأفعال ولكنه يمتلك الطاقة على تعلمها، ومن ثم ممارستها، أى أن القدرة هى الطاقة المتحققة فعلاً والطاقة هى القدرة المحتملة.

القيم:

القواعد التى يحتكم إليها الفرد لتقدير سلامة الأشياء وحسنها أو قبحها.

المفاهيم: مجموعات الأفكار التى يتم تنظيمها على أساس عناصرها المشتركة أو العلاقات فيما بينها مثل مفاهيم الاستقلال، العلمية، الحرية، الالتزام...

المعانى:

- التفسيرات التى يصل إليها النظام الإدراكى للفرد بالنسبة للمدخلات الواردة إليه.
- تشير إلى الحقائق أو الخصائص الدقيقة للمعلومات التى استطاع النظام إدراكها واكتشاف أبعادها وانعكاساتها.

الذات المتفتحة: تمثل الذات الإنسانية التى تعلم عن نفسها الكثير وأيضًا تعلم عن الآخرين الكثير.

ذات كاملة تستطيع أن ترتبط بعلاقات قوية بالآخرين.

الذات المنغلقة: تمثل ذاتا إنسانية تعلم عن نفسها الكثير ولكنها تجهل الآخرين ومن ثم تنغلق على ذاتها وتخشى أن يكون الآخرون ضدها فى الرأى أو الميول.

- ذات لا تفصح عن شعورها.

الذات المريضة أو العمياء: تمثل ذاتًا لا تعلم عن نفسها ولكنها تعلم عن الآخرين.

ذات غير مقبولة من الآخرين لخرفهم من مشاعرها الداخلية.

الذات المجهولة: ذات متطرفة لا تعلم عن نفسها ولا حتى عن الآخرين ينشأ بسببها الكثير من المشكلات والصراعات نتيجة انعدام احتمالات الفهم والتوافق بينها وبين الآخرين.

الشخصية: مجموعة من الخصائص الجسمية والنفسية والاجتماعية الماضية، الموروثة والمكتسبة والتى تميز الفرد عن غيره من الناس.

العدوان المباشر: شخص يوجه هجومه إلى مصدر الإحباط. هذا الهجوم ممكن أن يتمثل فى سب، ضرب، وصف بأوصاف سلبية وغير لائقة.

العدوان الإحلالى: توجيه العنف إلى شخص أو شىء آخر غير الذى تسبب فى الإحباط وقد يقع على شخص برئ لم يرتكب خطأ.

السلبية: رد فعل من جانب الشخص المحبط يتمثل فى مقاومة الأشخاص أو الأشياء والبحث عن الأخطاء ونواحى النقص والقصور حتى يوجه إلى أصحابها النقد والتأنيب.

تجميد السلوك: تكرار الفرد للسلوك المحبط الذى لم يوصله للنتيجة التى كان يريدها مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من السلوك، ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك أو عندما يخاف من تجربة سلوك معين. وقد ينتج تجميد السلوك عن توقيع العقاب بطريقة غير سليمة فرغم أن العقاب يراد به أن يتوقف الفرد عن سلوك معين غير مرغوب فيه إلا أنه يتسبب من جهة أخرى - عندما يساء تطبيقه أو يقع فى توقيت غير مناسب أو يكثر استخدامه أو يستخدم سوطًا للتخويف والتهديد - فى تكوين نزعة العناد عند الفرد أو الإدمان على اتباع السلوك الذى يعاقب من أجله.

التوفيق: مجموعة من الوسائل الدفاعية اللازمة لإجراء تعديل أو تغيير فى الأهداف التى يسعى إليها الفرد وذلك بصورة فعلية أو رمزية.

الإعلاء: تحويل الهدف إلى هدف آخر أسمى منه وتغيير السلوك إلى شكل آخر أكثر قبولاً فى المجتمع أو الجماعة التى يوجد فيها الفرد أو أكثر موافقة للضمير أو القيم الدينية الصحيحة.

التعويض: توجيه الفرد طاقاته لسلوك معين يبذل فيها مجهوداً كبيراً ليبدع فيه ويعوض به نقصاً معيناً يعانى منه حقيقة (كعيب جسمانى مثلاً) أو وهمى من نسيج خياله (اعتقاد الفرد مثلاً أنه غير محبوب من الآخرين).

التبرير: إقناع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذى كان يسعى لتحقيقه أو أنه لم يكن فى الحقيقة يريده، و/ أو أن يلقى الفرد اللوم على فشله فى تحقيق غايته على شخص آخر أو شيء خارجى وذلك حتى يبرئ نفسه من تهمة الفشل أو التقصير ويحمل المسئولية لشيء أو لشخص آخر.

المحاكاة أو التقمص: محاولة الفرد أن يحصل على احترام النفس بتقليد الغير فيختار شخصية معينة: أباه أو مديره أو كاتبًا أو لاعبًا أو فنانًا- ويتقمصها ويحاكيها فى السلوك وكذلك القيم والأفكار.

الإسقاط: إعكاس الفرد الصفات السلبية التى توجد عنده على الآخرين فيصفهم بها وينقدهم عليها، وهو بهذا لا يريد أن يعترف بوجود هذه الصفات السيئة فيه.

رد الفعل العكسى: كتمان الفرد رغباته أو أفكاره التى لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير ويحل محلها رغبات وأفكاراً عكسية تمامًا وبنفس القوة.

الانسحاب: توقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهدف الذى كان يسعى إليه وعن محاولة إشباع الحاجة التى كان يريدها ويتخذ الانسحاب أشكال ووسائل مثل:

الأعراض الجسمية: تحول الشعور النفسى للإحباط إلى أعراض جسمية فى الأعضاء أو العضلات أو الحواس كالصداع والإحساس بالضعف العام والألم فى بعض أجزاء الجسم.

الكبت: لجوء الفرد إلى استبعاد التجارب غير السارة وأخبارها أو تجاهلها فى نطاق تفكيره الواعى لأن هذه التجارب أو الأخبار المحبطة تثير عنده قلقًا أو خجلاً أو شعوراً بالذنب.

أحلام اليقظة: هروب الفرد من واقعه والحصول على رضا وهمى مؤقت فيزيل فى خياله العقبات التى تحول دون الوصول إلى هدفه ويحقق فى الخيال ما يعجز عن بلوغه فى الواقع.

النكوص: (الرجوع إلى الماضى):

سلوك الفرد سلوكًا لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعى كالبكاء وضرب الأرض بالأقدام وارتداء ملابس شبابية بالرغم من سنه الهرم...

الفرار: ترك الفرد المجال الذى تعرض فيه للإحباط ولم ينله أو يحققه فينصرف عن السعى إليه.

اللامبالاة: عزل الفرد نفسه وجدانيًا أو عقليًا عن الموقف الذى يسبب له الإحباط أو عن البيئة المحيطة به، فهو موجود بجسمه فقط، ولكن سلوكه وشعوره

يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله وعدم الحماس لما يعمل.

المشقة: مجموعة الضغوط النفسية والبدنية التى يتعرض لها الفرد فى فترة زمنية معينة، والتى تكون نابعة من مصادر معينة بمقادير متفاوتة الشدة محيطة بالفرد مثل: المؤسسة، الجماعة، المهام، البيئة الخارجية.

الاتزان الوجدانى: قدرة الفرد على التحكم فى انفعالاته وعدم المغالاة فى الإستجابة للمواقف الانفعالية المتنوعة.

المثابرة: قدرة الفرد على مواصلة أداء أو تتبع هدف معين لفترات طويلة على الرغم من الصعوبات والمشتتات التى يمكن أن تحول دون إكماله.

المرونة العقلية: قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية وتعديل سلوكه بغير التكيف مع الظروف المتغيرة.

تأكيد الذات: مهارة أو قدرة الفرد على التعبير عن آرائه سواء أتفقت أم اختلفت مع الطرف الآخر وإفصاحه عن مشاعره الإيجابية (تقدير) أو السلبية (غضب) تجاه الآخرين ومقاومة محاولاتهم الرامية لتوريطه أو الضغط عليه للرضوخ لمطالب لا يقبلها نظراً لعدم معقوليتها والدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها شريطة عدم انتهاك حقوق الآخرين.

تقدير الذات: تصور أو إدراك الفرد لنفسه وتقبله لذاته.

- الذين لا يتقبلون أنفسهم (المنخفضون فى تقدير الذات) لا يتقبلون الآخرين عادة.

المجاراة: تغيير فى معتقدات أو سلوك الفرد نحو جماعة معينة لضغوط تتعرض

لهـا من الجـمـاعـة التى ينتمى إليـهـا سـواء كـانت هذه الضـغـوط واقـعـيـة أو متصورة (أى وهمية) .

- انصياع الفرد لضغوط الجماعة بصرف النظر عن وجود أى مطلب مباشر يفرض عليه أن يستجيب بصورة محددة .

الشائعة: قضية أو عبارة قابلة للتصديق ويتم تناقلها من شخص إلى آخر دون وجود معايير مؤكدة لصدقها .

تزدهر الشائعة فى غيبة المعايير المؤكدة للصدق، لأن تلك المعايير تفرق بين الشائعة والخبر. فالخبر يكون فى متناول الجميع من خلال مصادر معينة وعندما يروى ويبتعد عن الخبر الأصلى فثمة شائعة تكون قد بدأت .

- نوع من المبالغة فى سرد خبر يحتوى على جزء ضئيل من الحقيقة .

الشائعة الحابية: شائعة تنمو نمواً بطيئًا ويتسع انتشارها فى جو من السرية حتى يكاد يعرفها كل فرد . ومن أمثلتها الشائعات التى تتصل بالشخصيات الرسمية .

الشائعة الاندفاعية: شائعة جامحة تنتشر بين الناس انتشار اللهب فى وقت بالغ القصر ويكون مضمونها متعلقًا بالكوارث أو الحروب أو أعمال العنف أو النصر الحاسم وقت النصر .

الشائعة الغاطسة: شائعة تنتشر بين الناس فى وقت ما ثم تختفى (تغطس) حتى تأتى ظروف أخرى لتطفو من جديد .

شائعات الأحلام والأمانى: شائعات تنتشر بين الناس لأنها تعبر عن إشباعات لحاجات ورغبات معينة فهى نوع من التنفيس عن حاجات وآمال ورغبات الأفراد.

شائعات الخوف: شائعات تحدث عندما ينتاب الفرد الخوف والقلق من احتمال وقوع أحداث معينة، وعندما يزداد التوتر والقلق لدى الفرد يزداد ميله لتوهم أو تصديق أشياء كثيرة لا تستند إلى أساس صحيح، شائعة الخوف تتضمن إنذاراً بالخطر كما أنها تقلل من ثقة الفرد فيما يبذله من جهد حتى ولو أثمر وكلل بالنجاح أو النصر، أى أنها تؤدى إلى نظرة انهزامية.

شائعات الكراهية: تصدر لتعبر عن دوافع العدوان والكراهية التى توجد لدى الفرد أو بعض الفئات تجاه أفراد أو فئات آخرين.

- تسمى «شائعات دق الإسفين».

الحفز، التحفيز: خلق الاتجاه لدى العامل بحيث يجعله يخضع أهدافه الشخصية لأهداف التنظيم.

الإنجازات: تعنى القيام بالوصول إلى أهداف هامة وهى تثير حماس العاملين بدرجة كبيرة وعندما يقوم المديرون بتصميم بيئة العمل ونظم التقييمات على هذا النحو السليم فإنه يكون بإمكان العاملين تحقيق مستويات أعلى من النجاح، ومن ثم فإنه يكون بإمكانهم الوصول إلى أعلى مستويات الحماس والتركيز فى العمل ومن ثم تحقيق الإنجازات.

الالتزام: من جانب العاملين: يعنى اهتمامهم بأن الإدارة سوف تدعم باستمرار الاتجاهات الجديدة التى تطلب منهم التوجه إليها.

من جانب المديرين: فى حالة نظام الإدارة القائمة على الالتزام فهو يشير إلى حصول العاملين على الأساس الذى يجعلهم مقدمين معنويًا على السعى للوصول إلى الأهداف التى تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وهذا الأساس يكون مبنيًا على مشاعر الالتزام تجاه أداء العمل والوصول إلى الأهداف والقيام بأداء بعض المهام المحددة التى تكون لها علاقة بالأهداف العامة.

فرصة التطوير: الفرصة لتجربة بعض الأشياء الجديدة والتى تمثل نوعًا من التحدى أو المتعة.

الحماس: الرغبة فى أداء أحد الأشياء بسبب بعض العوامل الخارجية أو الداخلية. وتعد الرغبة فى تجنب أحد المخاطر نوعًا من الحماس الذى يتم إثارته بواسطة أحد العوامل الخارجية. بينما تعتبر الرغبة فى أداء أحد الأعمال الهامة نوعًا من الحماس الذى تتم إثارته بواسطة أحد العوامل الداخلية.

الحماس المعنوى: نوع من الاتجاهات لإثارة حماس العاملين من خلال التأكد أولاً من أن العاملين يشعرون بالرضا عن أنفسهم وأنهم يشعرون بالتفاؤل والأمل إزاء العمل الذى سوف يقدمون على أدائه.

مستوى الحماس تجاه العمل: مؤشر عام يدل على مدى شعور العاملين بالحماس تجاه العمل ويتم قياسه من خلال مخزون مستوى الحماس تجاه العمل.

الحماس الداخلى: الحماس الذى ينبع من الداخل وتعتبر الرغبة على تحقيق النجاح نوعًا من الحماس الداخلى.

التدفق: مصطلح أطلقه عالم نفس اسمه « ميهالى شيكر. ينتميها لى » يصف شعور بعض العاملين بالانخراط التام فى العمل وبالمتعة عندما يقومون بأداء إحدى المهام التى تحتوى على الكثير من التحديات وذلك بطريقة جيدة.

لحوافز: الجوائز الخارجية بأشكالها وأنواعها المتعددة التى تستخدم من أجل مكافأة العاملين على أدائهم.

- شيء خارجى يوجد فى محيط العمل يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها.

الحوافز الوقائية: حوافز تحافظ على مستوى الأداء وتمنعه من التدهور ولكنها فى ذاتها لا تؤدى لتحسين الأداء.

الحوافز الاجتماعية: حوافز من شأنها رفع الروح المعنوية للعامل وتهيئة ظروف عمل مستقرة ومناسبة بحيث يتجه بكل ذهنه وتفكيره نحو العمل الذى يقوم به وهى مثل الخدمات الطبية للعامل وأسرته ودار حضانة لأبنائه وصندوق للزمالة.

الحوافز السلبية: حوافز تتلخص فى مجموعة العقوبات التى يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به فى الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة.

الحوافز الذاتية: حوافز كامنة تدفع الفرد بمحض إرادته إلى متابعة العمل لإشباع حاجة أو أكثر يؤمن بها ويعمل على تحقيقها دون النظر إلى كسب مادى أو أدبى مباشر أو غير مباشر.

الرضا الوظيفى:

- الرضا عن العمل.
- السعادة التى تتحقق عن طريق العمل.
- مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التى يشعر بها الفرد نحو العمل.

الروح المعنوية: مجموعة المشاعر والاتجاهات والعواطف والتى تسهم فى تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل.

الانتماء الوظيفى: اتجاه نحو المؤسسة يربط بين الفرد والتنظيم.

- رغبة الفرد كدور إجتماعى فى بذل طاقته وإخلاصه للمؤسسة كنظام اجتماعى.
- ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين المؤسسة والفرد يترتب عليها إنفاق استثمار متبادل بالاستمرار فى العلاقة التبادلية.
- عملية يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

الذكاء الاجتماعى: القدرة على توظيف قدر كبير من المهارات فى التعامل مع الآخرين بالإضافة إلى قدر كاف من المشاركة المعنوية والصدق.

إثراء العمل: القيام بإعادة تصميم العمل من أجل خلق فرص أكبر لتحقيق الإنجازات والتميز. ومن أبسط الطرق لإثراء العمل هو القيام بالتقليل من قدر السيطرة التى تفرضها الإدارة على العمل حتى يشعر العاملون بمزيد من الاستقلالية.

تحميل العمل: القيام بإضافة المزيد من العمل دون أن يتم إضفاء بعض الأهمية والمتعة والتحدى على هذا العمل.

المكافآت: الأشياء الجيدة التى تحدث للعاملين كنتيجة مباشرة لأدائهم الجيد.

التعسف اللفظى: التصرفات اللفظية غير اللائقة أو الفظة أو الغاضبة التى تحبط العاملين وتفسد تصورهم عن أنفسهم.

التعويضات: جميع أنواع المقابل المادى والمعنوى والمزايا والخدمات التى تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكولة لهم ونظير مساهمتهم فى تحقيق أهداف المؤسسة التى يعملون فيها.

القيادة

القيادة:

- التأثير الفعال فى الآخرين ليؤدوا الأعمال التى يريد القائد إنجازها .
- قدرة القائد على التأثير فى الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم .
- القدرة على إقناع الآخرين بمحاولة تحقيق أهداف محددة وبحماس .
- عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه مخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم .
- ذلك النشاط الذى يمارسه الشخص للتأثير فى الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التى يرغبون فى تحقيقها .
- أحد أشكال الهيمنة التى بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر .
- المقدرة على حث الآخرين ودفعهم للبحث عن أهداف محددة كما أنها تمثل العامل الإنسانى الذى يعمل على ربط أفراد الجماعة ببعضهم ويحرك دوافعهم لتحقيق الأهداف .
- عملية تأثير فى نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية مرتفعة .

■ الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق والإرتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة التى تطبق عن طريق العمل اليومى للمنظمة، المبادئ الحازمة للقيادة والمسئولية والارتفاع بمستويات الأداء واحترام الفرد وعمله.

■ مجموعة من الصفات الحسية التى تجد صعوبة فى تحديدها وتعميمها.

■ القيادة = دالة فى (القائد، التابعين، الهدف المشترك، الموقف).

القيادة الناجحة:

■ تحريك الأفراد فى الاتجاه الذى يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

■ منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير فى الآخرين.

■ قدرة على التأثير فى آخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافًا مخططة.

القائد: هو الشخص الذى يختار بواسطة الجماعة ويستطيع مساعدتها فى إشباع حاجاتها، ويستمد قوته من الجماعة وقدرته على تحقيق أهدافها.

■ شخص يشغل أو لا يشغل مركزا من مراكز المسئولية ولكنه تتوفر له المقدرة على التأثير فى سلوك الغير وقيادتهم نحو الأهداف المشتركة.

■ شخص يحتل مرتبة متقدمة فى المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة.

- شخص ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ فى تحديد أهداف المجموعة وبلورتها وتحقيقها.

- شخص يبين الطريق بوجوده فى المقدمة لكى يقود وليس فى المؤخرة لكى يدفع الجماعة، ونكون السبل المرغوب اتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد وعن طريق اقتراحه «اتبعونى» بدلاً من دفع التابعين دفعًا إلى النشاط المنشود.

ويكون هذا الشخص ملمًا إلمامًا تامًا بالخصائص الفردية لرجاله الهامين، ويعرف تلك الصفات التى تمكنهم من تقديم أحسن جهودهم وهو يؤثر فيهم عن طريق التطبيق الماهر لمصالحهم ومهاراتهم الفردية بحيث يمكن الحصول على احترامهم وعلى أفضل إنجازاتهم، ويتمتع هذا الشخص بالقدرة على إيقاظ القوى الرشيدة والانفعالية لتابعيه ويحاول تهذيب الطبيعة الانفعالية لتابعيه ويقوم بشرح الأهداف بوضوح وبالطريقة التى تظهر أن تحقيقها يكون فى مصلحة التابعين. كما أن مساعدة التابعين على تحقيق أقصى ما لديهم من إمكانيات تعتبر من أساسيات القائد فالقائد هو المنمى لتابعيه أى أنه يخدم تابعيه وفى نفس الوقت الذى يقودهم فيه.

- شخص لديه قدرة على أن يجعل الأشخاص العاديين يؤدون عمل المستويات الأقدر من الناس.

- شخص يعطى اهتمامًا كبيرًا لمختلف القوى المؤثرة التى تتعلق بسلوكه فى أى وقت من الأوقات، فهو يفهم بدقة نفسه والأفراد والجماعة التى يتعامل معها ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعى العريض الذى يعمل فيه وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه.

القائد الناجح:

شخص يراجع أداءه وتصرفاته وسلوكه باستمرار ويحللها فى ضوء المؤثرات التى أدت به إلى نوع من أنواع السلوك، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه، يفهم ذاته، فإذا أجاد هذا الفهم فإن هذا يساعده حتمًا على أن يفهم الأفراد والجماعة التى يتعامل معها وبالتالى المحيط الاجتماعى العريض فى نطاق البيئة التى يوجد فيها.

وهو يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه والتنمية هنا تعنى الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية لهم.

- شخص يستطيع عادة إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه.

القيادة الديمقراطية:

قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض بعض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعًا فى اتخاذ القرار، كما أن هذا القائد الديمقراطى يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم فى إيجاد روح التعاون بين الأفراد فى المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبًا ومتوافقًا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها.

القيادة الأوتوقراطية:

قيادة يميل القائد فيها إلى استخدام السلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها

ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين، بالإضافة لكون هذا القائد مستبداً ومتحكماً فى كل القرارات وهو لا يثق فى قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم فى ازدياد روح الشك والريبة فى العاملين معه، وبالتالى يعكس هذا الأمر على المؤسسة روح التوتر والقلق كما أنه ينسب كل نجاح لنفسه ولأسلوبه القيادى ويتنصل من الفشل عن طريق اتهام رجاله بأنهم السبب فى عدم النجاح نظراً لقصور مهاراتهم وإمكاناتهم، ويستخدم معهم أسلوب القوة بالتهديد بطردهم من العمل والخصم من مرتباتهم ويتخذ قراراته بناء على أسس مزاجية غير موضوعية ولا تتفق مع الصالح العام للمؤسسة.

القيادة الرسمية:

قيادة تنبع من المركز الوظيفى الذى يشغله القائد فى المؤسسة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمى الذى يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر فى هذا القائد المؤهلات للقيادة ولكنه وصل للصدارة لأسباب أخرى مثل كونه من أبناء أصحاب رأس المال أو لأنه أهل للثقة فى مجال معين.

القيادة غير الرسمية:

قيادة تستمد سلطاتها من الصفات والمهارات الشخصية التى تجعل القائد فيها فى مكان قريب من الآخرين فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم، تظهر هذه القيادة فى التنظيمات غير الرسمية وذلك فى التجمعات غير الرسمية داخل المؤسسات، والتى تتعرض إلى مشكلات واحدة أو أخطار واحدة مما يجعل الأفراد يبحثون فى شأن حل تلك المشكلات، وبالتالى تبرز قيادة بين هؤلاء الأفراد

تستطيع أن تعبر عن أهدافهم وتترجم الوسائل المطلوب إتخاذها فى سبيل الوصول إلى تلك الأهداف وبالتالى يختارها الأفراد لتمثلهم فى عرض وجهة نظرهم.

القيادة الشكلية:

قيادة رمزية تصل فيها سلطة القائد إلى أدنى درجة لها وتظهر فى الهيكل التنظيمى على قمة الهرم التنظيمى ولكنها فى حقيقة الأمر لا تملك أية سلطات حقيقية فهى أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية.

- يركز القائد هنا على إعطاء القرار والحرية الكاملة فى العمل وتفويض السلطات للمرؤوسين وبالتالى تحميلهم المسئوليات الكاملة.

القيادة الشخصية:

قيادة قائمة على توجيه المرؤوسين فى المؤسسة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصى. وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوى الاتجاهات والأفكار المتشابهة أو أبناء البلدة الواحدة أو الناحية الواحدة ومن أبرز أمثلتها: قيادة رجال الدين.

القيادة غير الشخصية:

قيادة غير مباشرة تنجم عن توجيهات القائد للأفراد المرؤوسين أو التابعين له بطريق غير مباشر، وذلك يتم عن طريق تفويض سلطات القائد إلى من هم دونه فى

مستويات إدارية مختلفة لقيادة الآخرين، وتظهر هذه القيادة فى حالة المؤسسات الكبيرة الحجم والتى يكون أفرادها بالآلاف وتتم عن طريق قيادة الأفراد والتأثير عليهم فى ضوء توجيهات القائد -الرئيس العام للمؤسسة - ويتم تنفيذ تلك التوجيهات عن طريق مديرى الإدارات أو القيادات المتوسطة والدنيا فى أفرع وأقسام المؤسسة.

القيادة الأبوية:

قيادة تعكس الروح التى يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، ففى حالة اقتناع المرؤوسين بأن قائدهم يتعامل معهم مثلما يتعامل مع أبنائه ويتبين لهم أنه يفضل مصالحهم ويودهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة فإنهم فى هذه الحالة سوف يتفانون فى خدمة المؤسسة لأن صفات الأبوة سوف تلعب دوراً هاماً فى نجاح وتضافر جهود الأفراد من أجل تحقيق هدف المؤسسة.

تظهر هذه القيادة كمثال فى أسلوب الأنبياء والرسل حيث يتعاملون مع تابعيهم بهذا النمط القيادى مما ساهم فى تكوين جماعة قوية متماسكة قادرة على مواجهة التحديات والتغلب عليها.

القيادة الأبديقراطية (المتسببة):

قيادة ذات نفوذ ضعيف وقائدها ليس له رغبة فى القيادة بذاتها حتى بعد اختياره لهذا المنصب، يتجنب القائد هنا اتخاذ دور إيجابى فعال فى عملية القيادة فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية ويتولى القائد غير الرسمى مهام قيادة المجموعة بدلاً منه.

القيادة الحرة أو عدم التدخل:

قيادة تعطى الحرية الكاملة للمرؤوسين فى تحديد أهدافهم وتحقيقها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، فالقائد هنا ليس له دور بناء بل دوره سلبى تمامًا يقتصر على مجرد إحالة المشكلات لمرؤوسيه للقيام بدراستها واتخاذ قرار بشأنها، وبالتالى فإن تأثير القائد على المرؤوسين يكاد يكون منعدمًا وينجح هذا الأسلوب فقط عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوى مستويات عقلية وعلمية عالية كما فى مؤسسات الأبحاث.

القيادة الدكتاتورية:

قيادة تقوم بإخضاع وتوجيه المرؤوسين طبقًا لقرارات القائد دون مراعاة لرأى المرؤوسين إن وجد، ولذلك يتصف القائد الدكتاتورى بأنه موجه يدعى سيادة حكم المؤسسة دستوريًا أو طبقًا لرأى المسئولين (مجلس الإدارة) ولكنهم -أى المسئولين- ضعفاء جداً أمامه وتتركز خيوط السلطة فى يد القائد فى كل مجالات النشاط بالمؤسسة مما يجعله مستبد الرأى والحكم ولا يترك فرصة لمعاونيه لمشاركته الرأى والمشورة ويستخدم الحزم والقمع فى قيادته.

القيادة الفردية:

قيادة تركز على شخص واحد فقط، يسيطر عليه وفى فكره نبرات الاستبداد فهو مصدر الأمر والنهى، تتجمع لديه كل خيوط العمل الإدارى وفى يده،

ويتوقف تنفيذ أى عمل على توجيهاته . والقيادة الفردية تتطلب صفات جسمية فى القائد تتمثل فى الطول والوزن والوجاهة بجانب طاقة صحية مع المظهر وصفات نفسية واجتماعية مثل الذكاء والثقة بالنفس والروح الاجتماعية والعزيمة والمبادأة والمثابرة والطموح والقدرة على السيطرة على قلب وعقل المرؤوسين واليقظة وحسن التصرف، وإذا وجدت هذه القيادة تكون ديكتاتورية تسلطية .

القيادة المهتمة بالعمل:

قيادة تهتم بتحديد عمل كل موظف مع تحديد قواعد وتعليمات مكتوبة لكيفية الأداء والوسائل والأدوات المستخدمة فى أداء العمل، ويحدد القائد معايير لقياس الأداء كمًا ونوعًا ويكافئ الموظف وفقًا لمستوى أدائه، ويكون الإشراف على الموظف مباشرًا ومحكمًا مع استخدام الثواب والعقاب حسب الحالة .

القيادة المهتمة بالموظف:

يميل القائد لأن يتوجه ويهتم بالموظف وبالعلاقات الإنسانية حيث يتم التركيز على :

* تفويض السلطة وتجنب الإشراف المباشر المحكم .

* اهتمام بالمرؤوسين كبشر .

* إشراك المرؤوسين فى معالجة وحل المشكلات .

القيادة الاستغلالية السلطوية:

قيادة مستبدة، لا تثق فى مرؤوسيها أو على الأكثر ثقتها بهم ضعيفة. ويرى القائد الاستغلالى السلطوى أن المرؤوسين لا يعملون إلا بالتلويح بعصا السلطة والتهديد ولكن قد يقدم مكافآت إن رأى فائدة لذلك وينفرد بعملية صنع القرار.

القيادة الإيجابية السلطوية:

قيادة يتقمص فيها القائد دور الأب إذ يثور بدرجة متوسطة فى مرؤوسيه ويستخدم مزيجًا من الإثابة والتهديد والعقاب ليحثهم على العمل ويستدر بعض أفكارهم فى عملية صنع القرار ويسمح لهم بقدر محدود من حرية التصرف وصنع القرار ولكن تحت رقابة محكمة.

القيادة الاستشارية الديمقراطية:

قيادة تثق فى مرؤوسيها لحد كبير لكن غير تامة، يسعى القائد فيها لحث المرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم ويقدم الحوافز الإيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (أى عقوبات) ويفوض قدرًا كبيرًا من السلطات ويتيح حرية كافية للتصرف.

القيادة المشاركة الديمقراطية:

قيادة تثق ثقة كاملة بمرؤوسيها، يشجع القائد فيها مرؤوسيه على تقديم

أفكارهم واقتراحاتهم ويقدم حوافز إيجابية إزاء ما يقدم من آراء وما يتحقق من إنجاز كما يتيح قدراً كبيراً من المشاركة فى صنع القرار ويعزز الاتصالات المتبادلة بين أعضاء الجماعة فى العمل لتعزيز تماسكها وفاعليتها.

القيادة المساندة:

قيادة تتحسس مشاعر رجالها، حاجاتهم، توقعاتهم، ويراعى القائد فيها الأقدميات، المراتب التنظيمية والاجتماعية ويتوجه لتهيئة مناخ للعمل يحفل بالود. ويفترض القائد هنا أن المرؤوسين يرغبون فى بذل كل جهودهم بود واحترام فيبدى تقديره عندما يحسن مرؤوس أداء عمله ويتلمس المشكلات الشخصية لمرؤوسيه ويحاول المشاركة فى حلها ويراعى الفروق الفردية بين مرؤوسيه فى توزيعه لمهام العمل.

القيادة المشاركة:

قيادة تتعمد مشاركة مرؤوسيها فى المعلومات، النفوذ، التأثير المتبادل وفى عملية صنع القرار.

والقائد هنا لا يتخلى عن دوره القيادى ليصبح مجرد عضو فى مجموعة العمل بل يشجع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم ويؤلف معها أفكاره وخبراته ويميل لتغليب المكافأة على اللوم فى تعامله معهم.

القيادة الموجهة بالإنجاز:

قيادة تحدد أهدافًا طموحة لمرؤوسيها تنطوى على تحدٍ، وتشحذ هممهم

والقائد هنا يظهر ثقته بقدرات مرؤوسيه ويتوقع أن يبذلوا قصارى جهدهم وتتناسب هذه القيادة عندما تكون المهام واضحة والمرؤوسون ميالون للاستقلالية.

القيادة الإجرائية:

قيادة تركز على التخطيط، تنظيم، قيادة أنشطة المرؤوسين، تهتم بتحديد وتخصيص الأعمال، تحدد معايير للقياس والتقييم، تصمم الإجراءات، تضع جداول زمنية للأداء.

وتتوقف فاعلية هذا النوع من القيادة على عدة عوامل هى:

* رضاء المرؤوس عن وظيفته.
* وجود ضغوط قوية على إنجاز العمل من الإدارة العليا أو العملاء.
* حاجة المرؤوسين لأن يتم شرح طبيعة وعناصر أعمالهم وتفاصيل الأداء لهم.
* زيادة نطاق إشراف الفرد عن (١٢) مرؤوسًا مثلاً.

القيادة الفوضوية:

قيادة ترى أن على كل فرد أن يعمل ما يراه مناسبًا، فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور فلا يوجد نظام ولا مسئوليات ولا أهداف فالنظام غير موجود والمسئوليات غير محددة والهدف غير واضح.

القيادة القسرية:

قيادة تقوم على مبدأ التخويف من الفصل كحافز على العمل.

القيادة الميكانيكية:

قيادة تنظر إلى العاملين كنظرة مماثلة للآلات والماكينات حيث مبدأ توفير الشروط المادية والمثالية لزيادة الإنتاج (العمل المناسب- الحرارة- الرطوبة . . .) .

القيادة السلبية:

قيادة تعطى اهتمامًا قليلاً جداً لكل من الناس والعمل.

القيادة الاجتماعية:

قيادة تعطى اهتمامًا كبيرًا للناس ولا تهتم بالعمل إلا بقدر ضئيل جداً.

القيادة المتنورة:

قيادة فعالة تعطى اهتمامًا كبيرًا ومتوازنًا لكل من الناس والعمل.

القيادة المرهقة:

قيادة تعطى اهتمامًا كبيرًا جداً بتفاصيل العمل مع قلة الاهتمام بالناس.

القيادة المتأرجحة:

قيادة تتأرجح فيما بين الاهتمام بالناس تارة ثم ما تلبث أن تعود إلى الاهتمام بالعمل.

القيادة التبادلية:

قيادة يمارس القائد فيها عملية تبادل بين المؤسسة -كإدارة- وبين أعضائها، فالأعضاء أو العاملون يقدمون عملاً وينجزون والإدارة تقدم حوافز مثل التقدير والمكافآت والعلاوات والترقية ومن لا ينجزون يعاقبون.

القيادة التحويلية:

قيادة يسعى القائد فيها لإحداث تغييرات إيجابية فى طريقة أو طرق أداء العمل، فالقائد التحويلى يأخذ بمبدأ الإدارة بالاستثناء حيث لا يتدخل فى العمل طالما سار بشكل طبيعى وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله وهو هكذا يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح ما يحدث من انحرافات فى الأداء.

والقائد التحويلى قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرؤوسيه وإدارته ومؤسسته من وضع إلى وضع أفضل، وهو يطور رؤية أو رؤى جديدة ويحفز تابعيه ليعملوا على تحقيقها وهو يعتمد فى ذلك على مزيج من جاذبية الشخصية وقدرته على إلهام الآخرين واستثارتهم عقليًا وعاطفيًا يحبه الآخرون لشخصه وذاته حتى قبل أن يتقبلوا رسالته أو رؤيته المستقبلية.

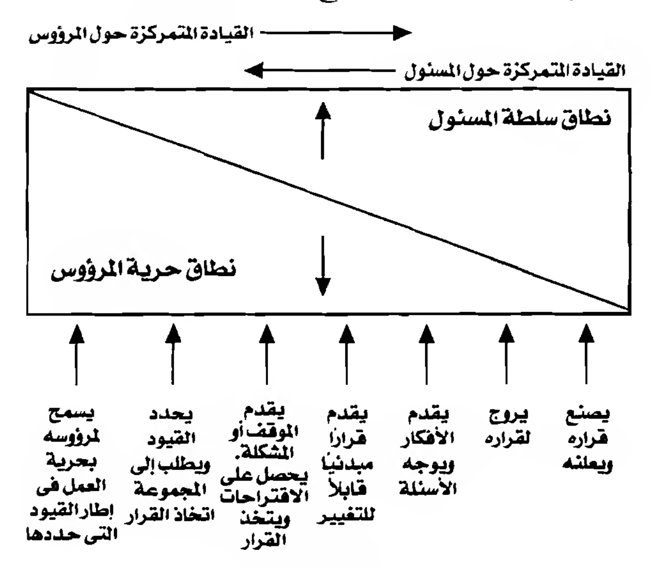
فالقيادة التحويلية على هذا النحو تعد جوهرية لا سيما لإحياء وإنعاش مؤسسات تعانى من قصور إدارى أو تعثر.

ويسعى القائد التحويلى إلى تأمل وفحص ثقافة المؤسسة فهو يثير ويشكل إدراك الناس لأهمية وقيمة اتجاهات وسلوكيات بناءة وحوافز معينة يمكن تقديمها،

ولكيفية الحصول عليها، وهو يشير إلى الفخر الذى سيشعر به العاملون إذا أصبحت مؤسستهم (أو إدارتهم) رائدة أو سباقة فى مجالها، كما أن القائد التحويلى يدفع الناس لأن ينظروا لأبعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية لصالح مجموعة العمل والمؤسسة، كذلك يساعد القائد التحويلى مرؤوسيه لئلا يقنعوا بإشباع بسيط محدود بل يسوقهم لإنجاز أكبر يهيئ تحقيق الذات ويدعوهم للتحول من مجرد النظر تحت أقدامهم إلى نظرة بعيدة المدى.

نموذج «تاننباوم» و«شميدت» للقيادة:

نموذج يضم أنماطًا مختلفة للقيادة تتمحور حول سلطة القائد إلى سلطة المرؤوس حيث يختلف نمط القيادة وممارساته وفقًا لقدر السلطة التى يمنحها المسئول أو القائد إلى مرؤوسيه كما تتضح من الشكل التالى:



أنواع سلوك القائد

وبالتحرك على هذا المدرج يمكن تصنيف القائد وفقًا لدرجة سيطرته على مرؤوسيه، مدى استخدامه لسلطته ومدى ما يتيحه من حرية تصرف لمرؤوسيه حيث :

١- **المسئول يصنع القرار ويعلنه** : فى هذه الحالة يقوم المسئول بتعريف وتحديد المشكلة وحصر البدائل واختيار أحدها وإبلاغه لمرؤوسيه لتطبيقه، وقد يفكر أو لا يفكر فى مشاعر مرؤوسيه واتجاهاتهم نحو قراره ولكن فى جميع الأحوال لا يتيح لهم الفرصة للمشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر فى اتخاذ القرار.

٢- **المسئول يروج (يبيع) قراره**: تتشابه هذه الحالة مع سابقتها فى أن المسئول ينفرد بتعريف وتحديد المشكلة والوصول إلى القرار، ولكن بدلاً من أن يعلنه لمرؤوسيه لتنفيذه يتخذ خطوة إضافية نحو إغرائهم بقبوله وهو يفعل ذلك لأنه يدرك أن البعض ربما يقاوم القرار حينما يواجه به ولذلك فإنه يبحث فى تخفيف هذه المقاومة عن طريق شرح مزايا القرار ومبرراته للغير.

٣- **المسئول يقدم الأفكار ويوجه الأسئلة**: فى هذه الحالة يكون المسئول قد توصل فعلاً إلى القرار ولكنه فى سبيل الحصول على قبول المرؤوسين له يتيح لهم الفرصة للحصول على شرح وافٍ للقرار وطريقة تطبيقه فبعد أن يعرض أفكاره يتيح لهم فرص الأسئلة والاستفسار لفهم ما هم قادمون عليه أى أنه باختصار يعطيهم شعوراً وهمياً بالاشتراك فى اتخاذ القرار.

٤- **المسئول يقدم قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير** : وهذا المسلك يسمح للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير على شكل ونتيجة القرار، فتشخيص المشكلة يبقى فى سلطة المسئول وقبل أن يدعو مرؤوسيه للاجتماع يكون قد توصل إلى تصور

لقرار مبدئى أو حل مقترح يُعرض عليهم ويرى ردود أفعالهم بالنسبة لهم .

٥- **المسئول يعرض المشكلة** : فهو يحصل على المقترحات ثم يتخذ القرار فى جميع المراحل السابقة ويعتبر القرار من صنع المسئول ولكن فى هذه المرحلة الأمر يختلف إذ يحصل المرؤوسون على قرارات حقيقية لاقتراح حلول وبدائل لمشكلة تواجههم ويكون رأى المسئول هنا تصور حلول بديلة أكثر للمشكلة وبعد حصر البدائل الممكنة يختار المسئول البديل الذى يعتقد أنه أفضلها .

٦- **المسئول يحدد القيود ويطلب اتخاذ القرار**: هنا المسئول يفوض العاملين معه (بمن فيهم نفسه وهو معهم) حق اتخاذ القرار ولكن قبل أن يفعل ذلك يحدد المشكنة التى تتطلب حلاً والحدود التى يجب أن يتخذ القرار فى نطاقها .

٧- **المسئول يسمح بحرية مطلقة فى العمل** : وهى درجة متطرفة من الحرية للمرؤوسين حيث يلتزم المسئول ومرؤوسوه بقيود يتم تحديدها، وإذا شارك المسئول فى عملية صنع القرار فإنه يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التى يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق ويعلن لهم مقدماً بأنه ملتزم بتطبيق أى قرار يتخذونه .

نظرية الشبكة الإدارية: تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صُممت كمدخل للتطوير التنظيمى، وهى تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسئولين كقادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادى مثالى، وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسئولين ببعدين هما :

* العمل (أو الإنتاج) .

* الأفراد (أو العلاقات مع العاملين) .

وتتدرج أجزاء الشبكة كما يوضحها النموذج التالى على مدرج أو مقياس من (١) إلى (٩) لكل من العمل والأفراد وتعد الشبكة الإدارية جزءًا من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنسانى لمرؤوسيه . وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم اهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل .

عال (٩)
١,٩
٩,٩

(٨) (٧)

إدارة النادى:
• اهتمام عال بالأفراد.
• إدراك يقتصر على حاجة الأفراد لعلاقات عمل طيبة ومناخ عمل مريح وودود.

إدارة الفريق:
• اهتمام عال بالعمل وبالأفراد.
• الاهتمام بالإنجاز من خلال أفراد ملتزمين يشعرون بالثقة والاحترام، والتقدير.

(٦) (٥) (٤)

٥,٥

إدارة منتصف الطريق:
• اهتمام بالموازنة بين كفاءة إنتاجية عالية وبين رضاء الأفراد.

١,١
٩,١

(٣) (٢)

الإدارة المتكفة:
* اهتمام ضئيل بالعمل وبالأفراد.
• بذل أقل جهد لانجاز العمل بما يحافظ على الوظيفة.

الإدارة العملية:
• اهتمام عال بالعمل .
• تركيز على طاعة المرؤوسين.
• توجه للكفاءة من خلال تنظيم لظروف ومعايير مناسبة للعمل.

منخفض (١)
١,١
٩,١

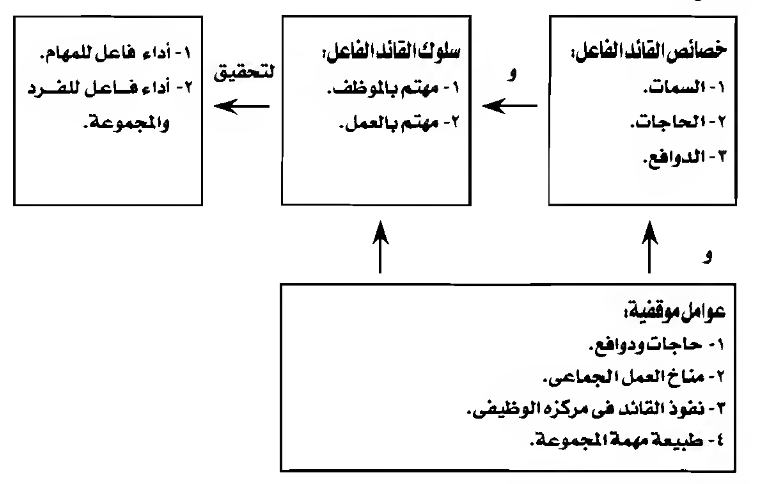
الاهتمام بالأفراد

(١) (٢) (٣) (٤) (٥) (٦) (٧) (٨) (٩)

منخفض ← الاهتمام بالعمل (أو الإنتاج) ← عال

القيادة الفاعلة:

قيادة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد، سلوك القائد، عوامل فى الموقف القيادى نفسه لتحقيق أداء فاعل للمهام وللفرد والمجموعة كما يتضح من الشكل:



نظرية القيادة الموقفية:

نموذج تم تصميمه من قبل (هيرسى) و(بلانشارد) يضم ثلاثة متغيرات هى:

١- درجة التوجيه والسيطرة من المسئول للعاملين (سلوك العمل).

٢- قدر الدعم العاطفى (سلوك العلاقة الشخصية) الذى يقدمه.

٣- مستوى النضج أو الاستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة.

يركز هذا النموذج على العلاقة بين القادة وتابعيهم وعلى أن نضج المرؤوسين يمثل أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوكيات القادة .

كما يعرف النضج بأنه محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسى) لدى الفرد ليتحمل مسئولية توجيه سلوكه فى أداء العمل وقد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة وقصوراً فى النضج لأداء غيرها .

ويرى النموذج أن هناك (٤) مستويات للنضج هى :

المستوى (١) : الفرد غير راغب فى أداء العمل وغير قادر عليه .

المستوى (٢) : الفرد غير قادر لكنه راغب فى أداء العمل .

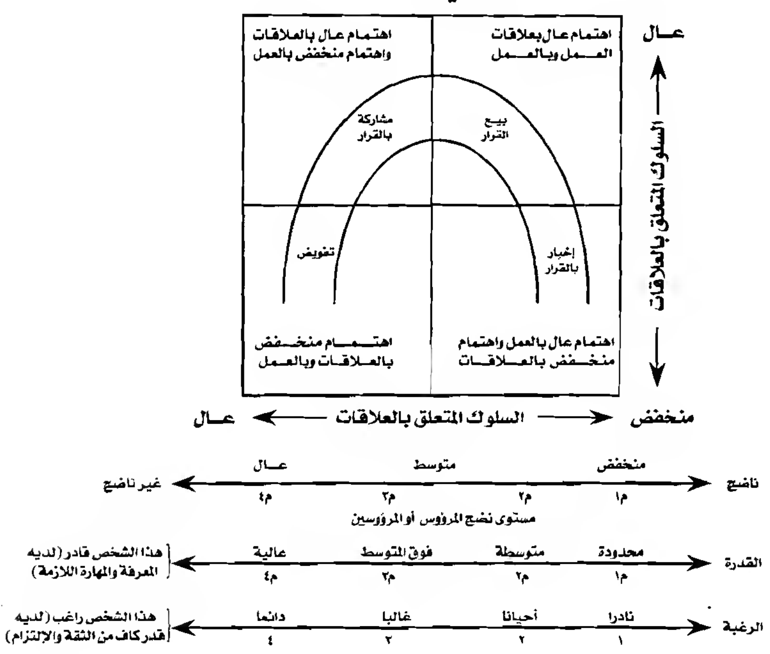
المستوى (٣) : الفرد قادر لكنه غير راغب فى أداء العمل .

المستوى (٤) : الفرد قادر على وراغب فى أداء العمل .

نضج العمل لديه : هو القدرة على أداء عمل معين ويعد دالة لمعرفة ومهارة المرؤوس .

النضج النفسى : هو الرغبة أو الدافع لأداء عمل معين ويعد دالة لالتزام المرؤوس والثقة به .

وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة وبالتالى يمكن تطبيق (٤) أنماط للقيادة كما يوضحها النموذج التالى :



وتتنوع أساليب القيادة وفقًا لمستوى النضج الإدارى للأفراد كما فى الشكل التالى:

مستوى النضج الإدارى	المستوى الأول	المستوى الثانى	المستوى الثالث	المستوى الرابع
- قدرة الفرد على الأداء	غير قادر	غير قادر	قـــادر	قـــادر
- رغبة الفرد فى الأداء	وغير راغب	وراغـــب	وغير راغب	وراغـــب
- أسلوب القيادة	← صنع القـرار ثم إبلاغ الفـرد أو الأفراد به.	← صنع القـرار ثم بيـع فكـرتـه للفرد.	← إتاحـة فـرص المشاركة.	← تفويض الفرد أو الأفـــراد فى اتخـاذ أو صنع القرار.

نظرية القيادة التفاعلية:

نموذج تم تصميمه من قبل (فيدلر) ويقوم النموذج على أساس أن أداء مجموعة العمل يتوقف على تفاعل أسلوب القائد ومدى كون الموقف مواتيًا أو معاكسًا وتشمل النظرية:

١- تحديد توجه قيادى متميز للقائد وتحديد أسلوب لقياسه.

٢- تحديد ثلاثة عوامل موقفية مؤثرة فى القيادة وتصميم طريقة لقياسها.

وبشىء من التفصيل.

توجه القائد: القائد إما أن يكون متوجهًا نحو العلاقات مع الآخرين أو يتوجه نحو العمل و(فيدلر) هنا اقترح أن الناس يمكن توزيعهم على مدرج يصنفهم وفق توجهين رئيسيين للقائد هما العمل من ناحية والعلاقات من ناحية أخرى، ويقاس هذا التوجه بمقياس الزميل الأقل تفضيلاً فقد استخدم (فيدلر) قائمة استقصاء تتضمن عدة خصائص لكل منها مقياس من ثمانى نقاط كما يلى:

مقياس الزميل الأقل تفضيلاً (LPC)

فكر في الشخص الذى يمكن أن تعمل معه بأقل تفضيل ممكن منك. قد يكون شخصًا تعمل معه الآن، وقد يكون شخصًا عرفته من قبل وجمعتك به صعوبات في إنجاز العمل. صف هذا الشخص كما يبدو لك :

لطيف	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	غير لطيف
ودود	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	غير ودود
رافض	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	متقبل
مساعد ومعين	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	مخيب ومحبط
غير متحمس	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	متحمس
مشدود	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	مسترخ
متباعد	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	متقرب
فاتر الود	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	حميم
متعاون	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	غير متعاون
مساند	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	معاد
ممل	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	مشوق
مشاكس	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	منسجم ومتوائم
واثق بنفسه	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	متردد
كفء	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	غير كفء
مكتئب	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)	مبتهج
صريح غير متحفظ	(٨)	(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)	متحفظ محترس

ويُسأل المستقصون ويطلب إليهم أن يفكروا بشأن شخص عملوا معه وكان أقل تفضيلاً كزميل وأن يصفوا هذا الشخص باستخدام ستة عشر مقياسًا يتضمن كل منها صفتين متقابلتين كما فى الشكل السابق وبعد جمع الدرجات فإن كان مجموع النقاط التى حصل عليها هذا الزميل عاليًا أى تم الوصف بعبارات إيجابية فهذا يعنى أن المسئول يميل لتفضيل سلوك وأسلوب القيادة الذى يتوجه نحو الناس ويهتم بهم، وإن كان المجموع منخفضًا أى وصف بعبارات سلبية فهذا يعنى التوجه نحو القيادة بالعمل ويكون موجهًا ومسيطرًا ويستمد معظم رضائه -أى القائد- من إنجاز العمل ولذلك يرفض الأفراد الذين لا يستطيع العمل معهم.

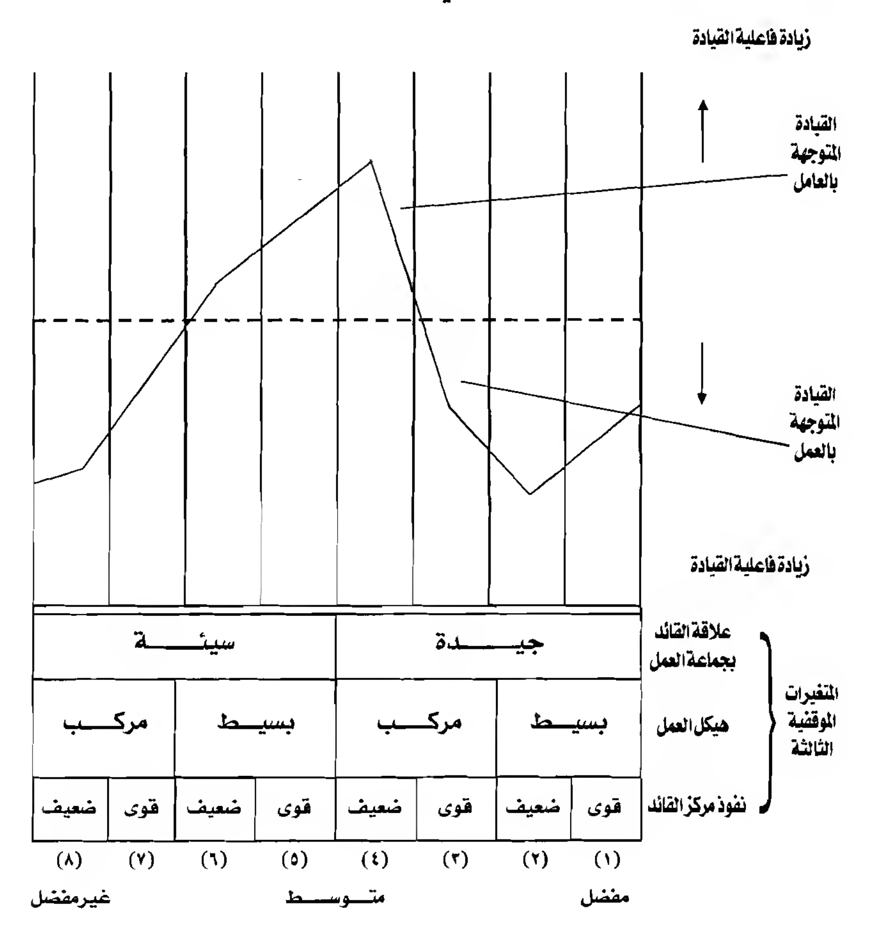
العوامل الموقفية: طبقًا لنموذج (فيدلر) فإن تحديد ما إذا كان القائد متوجهًا نحو الناس أو نحو العمل سيكون أكثر فعالية يتوقف على مدى كون الموقف مواتيًا أو معاكسًا. وأن مدى كون الموقف مواتيًا أو معاكسًا يتوقف على ثلاثة عوامل أو متغيرات هى:

١- علاقة القائد بمرؤوسيه.

٢- هيكل العمل.

٣- مدى قوة مركز القائد.

ويتضح ذلك فى الشكل التالى:



حيث يوضح النموذج فى الشكل العوامل أو المتغيرات الموقفية الثلاثة التى تظهر على المحور الأفقى. وتمثل المربعات الثمانية مزيجًا من هذه العوامل الثلاثة مرتبة وفقًا لأفضليتها للقائد. فالجانب الأيمن فى هذا النموذج أو الخريطة يعرض

الموقف المفضل أو الأفضل لدى القائد، وكلما تقدمنا نحو الجانب الأيسر يصبح الموقف أسوأ تدريجيًا ويفترض النموذج أن القائد سيكون أقوى تأثيرًا فى المجموعة التى يمثلها المربع الأسفل رقم (١) فعلاقاته جيدة مع أعضاء المجموعة والعمل مهيكل بسيط ومركزه ضعيف، وعندما نصل إلى المربع رقم (٨) سنجد أن تأثير القائد محدود جداً فعلاقاته سيئة مع أعضاء جماعة العمل والعمل غير مهيكل ونفوذه ضعيف .

وبخصوص المنحنى: على المحور الأفقى من النموذج يشير الجزء من المنحنى الواقع فوق خط الوسط إلى ارتباط إيجابى بين نمط القيادة وأداء جماعة العمل أى نمط القيادة الذى يركز على العامل يعد أكثر فاعلية من النمط الذى يركز على العمل .

أما جزء المنحنى الواقع تحت خط الوسط فيشير إلى ارتباط إيجابى بين نمط القيادة الذى يتوجه ويهتم بالعمل وبين أداء جماعة العمل بمعنى أن النمط القيادى الذى يهتم بالعمل يفوق فى فاعليته ذلك النمط الذى يهتم بالعامل .

أما عن النمط الأكثر فاعلية فتكون حسب توجه القائد .

فإن كان يتوجه ويهتم بالعمل سيكون أعلى فاعلية فى الموقف الأقل تفضيلاً لديه (المربع ٨) .

وإن كان يتوجه ويهتم بالعامل سيكون أعلى فاعلية فى المواقف التى تمثلها المربعات رقم (٤)، (٥)، (٦)، (٧) وهى المواقف المعتدلة والمتوسطة التفضيل للقائد .

نظرية المسار والهدف (التوقع):

نموذج تم تصميمه من قبل (هاوس) وأسماه (المسار- الهدف)، يقوم النموذج على أساس التوقع حيث تتحدد قوة دافع الفرد لإثبات سلوك معين بما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك. فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك أو الفعل ثم يختار السلوك الذى يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة، أى أن دافعية الفرد لاختيار سلوك معين ولبذل قدر معين من الجهد فيه تتوقف على:

١- العلاقة المدركة بين الجهد والأداء أى توقع أن الجهد المبذول سيؤدى لأداء معين.

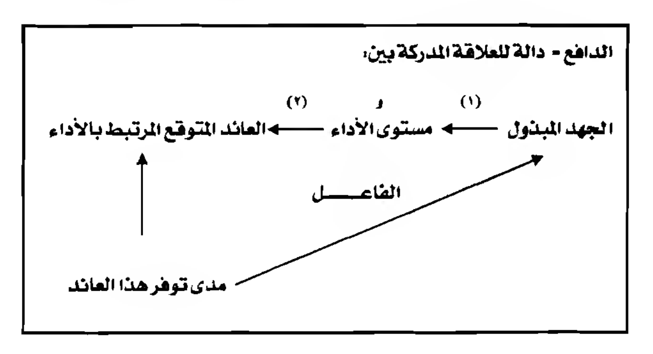
٢- العلاقة المدركة بين الأداء والعائد المتوقع.

٣- قيمة العائد المتوقع.

أى أن: الجهد ← أداء ← ناتج أو عائد (±) إيجابًا أو سلبًا.

هذا مع توقع أن العائد المتوقع مرغوب ومتاح.

ويوضح الشكل التالى عناصر نظرية المسار والهدف أو التوقع.



نموذج «فروم» و«يتون» لصنع القرار:

نموذج يتناول كل من صنع القرار ونظرية القيادة حيث يوضح كيف يجب أن يصنع القادة قراراتهم حيث يفترض أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد مناسبًا لكل المواقف بل فى المقابل يجب أن يتبنى القائد الأسلوب الأكثر مناسبة للموقف.

وقد قام تحليل هذه النظرية على سمتين أساسيتين فى قرار القائد هما جودة القرار وقبوله.

* جودة القرار ←—— تعنى أثره على مستوى أداء مجموعة العمل.

* قبول القرار ←—— يشير إلى قدر ما يوجد من دافع والتزام لدى أعضاء المجموعة لتنفيذ القرار.

نظرية سمات القائد:

من أولى الدراسات المبكرة فى مجال القيادة بدأت فى الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين.

- تفترض أن القادة يُولدون ولا يُصنعون أى أن القيادة تتكون من خصائص موروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين وهو ما سمى بنظرية «الرجل العظيم».

- تركز على السمات الخاصة بالرجل أو المرأة فى العمل وليس على العمل نفسه وأن الاهتمام يجب أن يركز على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على العمل، وأن الناس تميل لإدراك الأشخاص المهرة فى حل المشكلات كقادة أكثر من غيرهم ممن لا يتميزون بذلك.

■ حددت سمات شخصية جسمية وعقلية للقادة الناجحين هى :

* سمات جسمية مثل السن والطول والعرض والوزن وشكل الجسم والحيوية والقوة الجسدية .

* سمات خلقية اجتماعية مثل التعليم والطبقة الاجتماعية والحركة الوظيفية والخبرة .

* الذكاء .

* سمات شخصية مثل الحماس والثقة بالنفس والطموح والتحدى وحب الإنجاز وحب السيطرة والتأثير والأمانة وروح الدعابة . . .

* خصائص مرتبطة بالأداء مثل الدافعية للإنجاز والمسئولية والمبادأة والمثابرة .

* خصائص اجتماعية مثل القدرة الإشرافية والتعاون والشعبية واللباقة والكياسة .

التأثير:

■ جوهر عملية القيادة والسلوك القيادى .

■ سلوك يتم إنتهاجه من قبل القائد يحقق من خلاله نتائج كان يسعى لها –أى القائد– فإذا ما حققها فقد أثر على تابعيه وتأثروا به .

التأثير بالنفوذ:

قدرة قوة التأثير الشخصى على الآخرين ومن ثم السيطرة على البشر والموارد

المتاحة وحيث يتعين أن يتزود الشخص بهذه القوة لتعزيز مقدرته القيادية وتحسين رضاء ومعنويات مرؤوسيه وزيادة الإنتاجية.

النفوذ:

التأثير فى الآخرين غير المستمد من سلطة رسمية بل من سمات شخصية مثل الموهبة والحضور والجاذبية الشخصية وهى سمات بعضها موروث والآخر مكتسب.

السلطة الرسمية: حق رسمي لإلزام الغير بأداء الأشياء وحق رسمي بالسيطرة على موارد معينة.

النفوذ الرسمى أو الشرعى:

يقوم على إدراك المرؤوس أن للقائد حقًا رسميًا فى ممارسة التأثير بسبب دوره أو مركزه التنظيمى على السلم التنظيمى، فالنفوذ الرسمى يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للمسئول بالآخرين.

نفوذ الإثابة والمكافأة:

يقوم على إدراك المرؤوس أن للقائد القدرة والموارد لتقديم حوافز لمن يتبع توجيهاته فيهيئ له مكافآت مالية، مديحًا، إطراءً، تقديرًا واعترافًا بالجهد، ترقية، مسئوليات وسلطات أكثر وموارد أفضل.

عمومًا يقدم مزايا مرغوبة.

نفوذ الإلزام أو القسر:

يقوم على خوف المرؤوس وإدراكه لقدرة القائد على ممارسة التأثير من خلال

ألوان العقاب لمن لا يستجيبون لتوجيهات القائد، وذلك مثل إيقاف أو خفض العلاوات، تجميد الترقيات أو تكليف بأعمال أو مسئوليات غير مرغوبة وسحب الصداقة أو الدعم الشخصى، نقل لإدارة أخرى أو فصل من الخدمة وهذا هو عكس نفوذ المكافأة.

نفوذ التأثير الشخصى:

لون من النفوذ الاجتماعى يقوم على جاذبية الشخص (أ) لشخص آخر (ب) أو أكثر بسبب ما يتوافر فى الشخص (أ) من خصائص شخصية تهيىء حضوراً قوياً وجاذبية شخصية فيسعى الآخرون للانجذاب إليه والتوافق معه ولأن يكونوا مقبولين لديه.

نفوذ الخبرة:

يقوم على إدراك المرؤوس للقائد كشخص قادر لديه معلومات خاصة ومهارات، خبرات أو موهبة خاصة فى مجال معين، وهو نفوذ يمارسه القائد على غيره ولو لم يشغل منصباً رسمياً يهيىء له سلطة وعادة ما يكون هذا النوع من النفوذ مقيداً أو محدوداً بمجال وظيفى معين مثل إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية.

نفوذ المعلومات:

نفوذ ينبع مما يتاح من فرصة وقدرة على تجميع معلومات عن علاقات، موارد، أنشطة معينة داخل المؤسسة أو فى بيئتها الخارجية. وهذا النفوذ وإن أتيح للقائد فإنه قد يتاح لأشخاص فى مستويات تنظيمية دنيا ولا يحتلون مناصب قيادية مثل: سكرتير، موظف بإدارة المعلومات.

تكتيك التأثير:

تكتيك يستخدمه القائد للتأثير على الآخرين.

تكتيك السلوك النموذجي:

يعنى أن القائد يؤثر فى أعضاء مجموعته بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابى يحتذى به فيظهر توافقًا فى أقواله وأفعاله.

تكتيك الحزم:

يعنى أن القائد يكون الشخص إيجابيًا، مباشرًا، صريحًا، واضحًا، محدَّدًا وحاسمًا فى اتجاهاته وسلوكياته أى ألا يكون هلاميًا مترددًا غير مباشر أو محدد فى التعبير عن آرائه فالقائد الحازم يذكر مرؤوسيه بسياسات العمل والقواعد والإجراءات والتوقيتات المحددة لإنهاء المهام بينما المدير يعبر عن آرائه بشكل صريح مباشر.

تكتيك المنطقية:

يعنى أن القائد يفكر تفكيرًا عقلانيًا منطقيًا حيث يوضح حقائق الموقف لأعضاء المجموعة لحثهم على أداء شيء معين.

تكتيك التودد:

يعنى أن القائد يسعى لجعل شخص ما يحبه وذلك باستخدام مهارات سياسية بأن يتعامل معه بطريقة ودودة قبل أن يطلب منه شيئًا.

تكتيك «هات وخد»:

يعنى أن القائد يسعى للتأثير فى الآخرين من خلال تبادل المصالح والعلاقات المشتركة والمساومة خاصة إذا كان القائد يفتقد أو يفتقر بدرجة أو بأخرى للنفوذ الرسمى، نفوذ الخبرة، التأثير الشخصى.

تكتيك المزاح:

يعنى أن القائد يسعى للتأثير فى الآخرين من خلال استمالة أعضاء مجموعة العمل باستخدام قدر من المزاح لكن فى حدود لا تخدش الحياء أو الكرامة أو الكبرياء، حيث تساعد روح الدعابة القائد على تخفيف حدة كل من التوتر والصراع فى بيئة العمل فضلاً عن كسر وتبديد الملل ومن ثم تساعد القائد على ممارسة النفوذ على مجموعة العمل.

المشكلة والقرار

المشكلة:

- انحراف .
- عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.
- نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء .
- موقف معاكس مثل قيد يرتب مصاعب وآثاراً سلبية بدرجة أو بأخرى ويتطلب حلاً فى غضون فترة زمنية لكنه ليس بالضرورة عاجلاً .

الفرصة: موقف مُواتٍ مثل فائض مالى كبير نود صنع قرار بشأن أنسب مجال لاستثماره .

تحليل المشكلة: تحليل للأحداث (العوارض) لتحديد أسباب (مصادر) الانحرافات عن المعيار أو ما هو متوقع .

أعراض المشكلة: أحداث أو بيانات فى علم السلوك تنقل للمشرف أو للمسئول أن هناك مشكلة يمكن وصفها أيضاً بأنها انحراف عن المعايير أو التوقعات .

مصدر المشكلة: السبب الرئيسى للمشكلة ولكى نحل المشكلة ينبغى أن نعالج مصدرها أولاً .

تحليل المشكلة: مرحلة فى حل المشكلة والتى تتفحص أعراض المشكلة لكى تحدد مسبباتها (مصدرها) وتتضمن أيضاً المعايير وملاحظة الانحرافات عن المعايير (الأعراض) ووصف الانحرافات وتحديد مسببات الانحراف .

القرار:

البت النهائى والإرادة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

- الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر.
- يشمل قائمة باتجاهات التصرفات المتاحة والنتائج المحتملة لاتجاه كل تصرف.

القرار الفعال:

- قرار يتخذ فى شكل عمل ولا يكون مجرد قرار على الورق.
- قرار يتصدى لمفاهيم عالية مجردة، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوى وليس مجرد قرارات فى موضوعات تافهة.
- قرار لا يؤخذ بعدد الأصوات ولكن يبنى على احتكاك وجهات النظر المتعارضة والحوار بين وجهات النظر المتعارضة والاختيار بين التقديرات المختلفة.
- قرار يحقق الهدف منه ويتفق مع أهداف المؤسسة ويؤخذ فى الحسبان إمكانية وطريقة تنفيذه ويحظى بقبول منفذيه.

اتخاذ القرار:

- الحكم باختيار الاستراتيجية أو التصرف الذى يعتقد متخذ القرار أنه يقدم الحل الأنسب للمشكلة.

- عملية مماثلة تماما لعملية الإدارة نفسها أو هى لب عملية الإدارة.

- جوهر عمل المدير.

- عملية معقدة تحتاج إلى مهارة عالية من المدير بما يحقق الفاعلية للقرارات الصادرة وخصوصا أن النتائج السلبية المترتبة على القرار الخاطىء تحمل التنظيم أعباء كثيرة ولفترات طويلة المدى فى معظم الحالات بجانب انخفاض الثقة فى الإدارة.

فاعلية القرار:

نتيجة نوعية القرار (جودته) مضروبة فى مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغى عليهم أن ينفذوه. فاعلية القرار = نوعيته X مدى قبوله.

القرار الإيجابى:

قرار يترتب عليه تصرف أو إيقاف تصرف معين.

القرار السلبى:

عدم اتخاذ الإدارة للقرار بسبب عدم إمكانية حصر البدائل أو المفاضلة بينها أو عدم مناسبة الوقت لإصدار القرار أو عدم توافر السلطة اللازمة لإصداره.

القرار المتكرر:

قرار يصدر بصفة مستمرة مثل عقاب المتأخر عن العمل.

القرار غير المتكرر:

قرار يصدر بصورة نادرة مثل قرار تأميم قناة السويس، بناء السد العالى، ..

القرار المبرمج:

قرار يعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطى أى وفقًا لقواعد مصممة مسبقًا ويسير وفقًا لقواعد وإجراءات روتينية تتبع كلما واجه المدير نفس الوقت.

القرار غير المبرمج:

قرار يعالج مواقف لا تتكرر، مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة لها ويتطلب بالتالى قدرًا معتبرًا من التفكير الابتكارى.

القرار الاستراتيجى:

قرار يصنعه أو يكون مسئولاً عنه مديرو الإدارة العليا، وهو قرار يغلب عليه أن يكون غير مبرمج، ينصرف أثره لمدى زمنى طويل ويرتب أثرًا (أى تكلفة أو عائدا) يفوق غيره من القرارات المتخذة على مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارة المباشرة (التنفيذية) كما يتميز بارتفاع درجة المخاطرة ويتطلب صنعه قدرًا عاليًا من مهارات صنع القرار ومن المعلومات ودقة عمق التحليل ويتناول تصميم الاستراتيجيات وسبل تنفيذها إضافة لطائفة من القرارات يغلب عليها أن تكون غير مبرمجة.

القرار التشغيلى:

قرار متوسط الأجل يصنعه ويكون مسئولاً عنه مديرو الإدارة الوسطى وهو قرار يقل أثره ومداه الزمنى وما ترتبه من آثار (تكلفة وعائد) عن القرارات الاستراتيجية كما تقل درجة المخاطرة الكامنة فى صنعه نسبيًا.

القرار التكتيكى:

قرار قصير الأجل يصنع على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية وهو يقل نسبيًا فى مداه الزمنى، وآثاره من حيث العائد والتكلفة، ودرجة المخاطرة الكامنة فى صنعه.

قرار يتخذ فى ظل التأكد التام: قرار يتعلق بمشكلات واضحة المعالم وتحيط به بيئة قليلة العناصر وبطيئة التغيير والنتائج المتعلقة باختيار وتطبيق أى بديل مؤكد الحدوث.

قرار يتخذ فى ظل المخاطرة: قرار يتعلق بمشكلات غير واضحة المعالم وتحيط به بيئة تجمع بين البساطة والتعقيد، الاستقرار والحركية، وإن كل بديل لا تكون له نتيجة مؤكدة الحدوث بل عدة نتائج احتمالية فى ظل ظروف مختلفة.

قرار يتخذ فى ظل عدم التأكد: قرار لا يتوافر لمتخذه معلومات عن الظروف المستقبلية المحيطة بالقرار وبالتالى تكون احتمالات تحقيق النتائج غير معروفة تمامًا.

قرار فردى: قرار ذو صفة شخصية تهم آثاره فردا بذاته، أو ذلك القرار الذى يتخذ لمقابلة الطوارئ أو الحالات العاجلة.

قرار جماعى: قرار يتخذ من خلال الجماعة وهذا قد يكون فى شكل لجان أو فرق عمل أو حلقات للجودة...

قرار حسابى: قرار يمكن حسابه أو الوصول إليه بطرق منطقية ويتطلب معلومات كاملة عن المشكلة وعن البدائل وهو شكل متطرف من صنع القرار بشكل منطقى (عقلانى).

الاجتهاد: عملية عقلية لمعالجة الحقائق والمعلومات لاختيار البديل ويتكون الاجتهاد من عمليات عقلية وعمليات انفعالية معاً.

الإرضاء: عملية صنع القرار المعتمد على أكثر الحلول البديلة إرضاء بدلاً من اتباع الحل الأمثل.

عملية صنع القرار:

عملية تتم عندما تظهر الحاجة للقرار الإدارى عندما يدرك المدير موقفاً يتطلب قراراً ويجيء هذا الإدراك من عدة مصادر من:

١- مبادرة المدير لرصد متغيرات أو أحداث تؤشر لتوقع ظهور فرصة أو مشكلة.

٢- تلقى المدير توجيهاً من رئيسه بالتعامل مع موقف معين.

٣- تحديد البدائل.

٤- تقييم البدائل.

٥- اختيار البديل الأنسب أى اتخاذ القرار.

ولهذه العملية توابع مكملة لها تتمثل فى تقديم القرار للمعنيين به كمرؤوسين، زملاء، أو رؤساء ثم التخطيط لتنفيذ القرار وأخيراً متابعة التنفيذ، تقييم النتائج، وتقويم الأداء عندما تدعو الحاجة لذلك وتتطلب كل من هذه المراحل قدراً كافياً من المعلومات.

البديل الأنسب: البديل الذى يؤدى اختياره لتحقيق الهدف أو الاقتراب منه.

المعنى بالقرار: أولئك الذين سينفذونه وكذا من سيتأثرون به سواء كانوا رؤساء أو مديرين آخرين على نفس مستوى صانع القرار لكن القرار سيؤثر فى أداء إداراتهم، موظفين، مرؤوسين، موردين أو عملاء.

شجرة القرارات: شكل بيانى يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل فى شكل نظامى، يستخدم هذا الأسلوب بشكل خاص فى حالة الاقتصار فى المفاضلة بين البدائل على معيار واحد مثل الربح أو خفض التكلفة.

النموذج: تعبير أو تصوير رمزى مصطنع ومجرد للواقع، لموقف أو لمشكلة بما يساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب.

والنموذج - كتعبير مجرد عن الواقع - يستبعد بعض عناصر الواقع غير المؤثرة ويبقى على تلك الحاكمة والمؤثرة فى إبداء خصائص الموقف أو المشكلة موضع القرار.

تنفيذ القرار: المرحلة الأخيرة من عملية حل المشكلات وصنع القرار وتتضمن جعل القرار مقبولاً ومتابعته لتحديد مدى فاعليته.

نظرية الرجل الاقتصادى: تقوم على مفهوم أساسى وهو توافر الرشد لدى متخذ القرار وبالتالى يتحدد سلوكه عند اتخاذ القرار على ضوء الفروض التالية:

- توجد مجموعة من البدائل الثابتة ترتبط كل منها بنتائج محددة.
- الفرد لديه المعرفة الكافية بالبدائل المتاحة.
- توجد قاعدة ثابتة لتقييم البدائل وترتيبها.

- السلوك الفردى للشخص يؤدى إلى اختيار البديل الذى يحقق أكبر عائد ممكن.

نظرية الرجل الإدارى: تقوم على وجود جانب من عدم الرشد عند متخذ القرار طالما أن المعرفة الكاملة بالمعلومات أمر يصعب تحقيقه عمليًا كما أن متخذ القرار يعيش فى حياة معقدة غير مؤكدة، لذلك فهو لا يحاول تعظيم النتائج بل يختار البديل الذى يحقق الرضا طالما يقابل تطلعاته، بمعنى أنه لا يبحث عن الأمثل بل الأفضل الممكن، وتقوم هذه النظرية على الفروض التالية :

- هناك حدود لمعرفة الشخص بالبدائل والعوامل المؤثرة والمحددة للموقف محل القرار.
- يعتمد الفرد على أسس بسيطة فى تقييم البدائل وترتيبها على ضوء قدرته الفعلية وإدراكه للواقع الفعلى.
- اختيار الفرد لا يكون للبديل الأمثل وإنما للبديل الأفضل الذى يحقق الرضا فى ضوء تكلفة تنفيذ القرار.
- مستوى طموح الفرد تجاه القرار يتراوح بين الأعلى والأدنى بناءً على تقييم البدائل الحالية.

الانطلاق الفكرى: طريقة ابتكرها «أوزبورن» لإيجاد حل للمشكلات عن طريق إنتاج أكبر كمية ممكنة من الأفكار فى أقل وقت ممكن بين مجموعة من الأفراد المجتمعين لهذا الغرض، والحكمة من وراء هذه الطريقة الحديثة للحصول على الأفكار الجديدة هى :

- التخلص من التخصص الزائد .
- الإقلال من الخمول الفكرى لدى المجموعة .
- الإقلال من الشعور بالخوف من فشل الفكرة .
- تشجيع أكبر عدد على إيجاد أفكار جديدة .

العصف الذهنى: مجموعة يتفاعلون معًا فى غرفة وقاعة لتوليد الأفكار والبدائل الابتكارية حيث يشكل المدير مجموعة من ذوى المعرفة بالموقف الذى يحتاج للقرار، ويحدد لهم أبعاد الموقف أو المشكلة ثم يطلب من كل عضو أن يكتب بمفرده أكبر عدد يستطيع أن يفكر به من البدائل، ثم يتناوب الأفراد على سرد ما حددوه من أفكار وتسجل على سبورة ورقية فى صدر الغرفة وتركز المناقشة على ما قد يتطلبه الأمر من توضيح لبعض الأفكار. وبعد استعراض كل ما كتب من بدائل تجرى مناقشة أوسع لتقييمها وترتيبها ثم تؤخذ أصوات أعضاء المجموعة بشأن البدائل المختلفة ويتمثل قرار المجموعة فى البديل الذى نال أعلى أو أكثر الأصوات . وبطبيعة الحال فإن المدير يمكن أن يحتفظ بسلطته فى أن يقبل أو يرفض قرار المجموعة .

طريقة الخبرة والحكم الشخصى لمتخذ القرار:

- طريقة غير عملية من طرق القرار.
- يقوم متخذ القرار باستخدام حكمه وتقديره الشخصى المستمد من خلفياته الماضية وخبراته المكتسبة ومعلوماته المختزنة فى إجراء المقارنة أو المفاضلة والتقييم للبدائل المتاحة لعلاج المشكلات التى تواجهه استنادًا إلى أن

المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة وأن الحلول التى اتبعت فى الماضى يمكن أن تتبع الآن أيضاً.

طريقة المشاهدة أو المحاكاة:

- طريقة غير عملية من طرق صنع القرار.
- يقوم المدير بالنظر إلى ما يفعله المديرون الآخرون فى مؤسسة أو فى المؤسسات الأخرى بالنسبة للمشكلات المشابهة لمشكلاته ويلجأ إلى محاكاة الحلول التى يتبعها هؤلاء المديرون، أى أن القرارات تتخذ على أساس «اتبع القائد Fol-low-The-leader» ووفقاً لهذا الأساس تقوم المؤسسة القائدة بوضع السوابق ثم تقوم المؤسسات الأخرى باتباع ما قررته المؤسسة القائدة.

طريقة التجربة والخطأ:

- طريقة غير عملية من طرق صنع القرار.
- طريقة تقوم على محاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى الحل أو القرار المناسب، فإذا ما واجه المدير مشكلة ما فإنه يضع لها حلاً أو مجموعة من الحلول البديلة المؤقتة ويقوم باختيارها أو تجربتها ثم تعديل الحل أو الحلول المؤقتة بناءً على الأخطاء التى يكشف عنها التطبيق وهكذا حتى يصل متخذ القرار إلى حل المشكلة.

طريقة التحلى المنطقى:

تقوم على استخدام المنهج العلمى الموضوعى القائم على التفكير المنطقى غير

المتحيز فى تحليل العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالمشكلة بغرض الوصول إلى بعض الاستنتاجات اعتماداً على الدراسة المرتبة والتحليل المنظم والمقارنة والاستنتاج السليم والقياس.

طريقة التحليل الابتكارى:

تقوم على محاولة إيجاد واكتشاف علاقات جديدة بين أشياء أو عناصر أو متغيرات لم يكن بينها من قبل هذه العلاقات، أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها وتكون نسقًا جديدا منها ويتم ذلك بغرض الوصول إلى حل مبتكر للمشكلة أو الموقف لا يكون من الممكن التوصل إليه عادة باستخدام طريقة التحليل المنطقى، فالتحليل الابتكارى يرتكز أساساً على التصور والتخيل والتنبؤ وتوليد الأفكار الجديدة.

الجماعة وفرق العمل

الجماعة:

- أى عدد من الأفراد يتفاعل الواحد منهم مع الآخر ولديهم مشاعر سيكولوجية تجاه بعضهم ويعتبرون أنفسهم جماعة.
- عدد من الناس يجمعهم بناء اجتماعى أو تنظيمى يتميز عن أى تجمع بشرى آخر (عدد من الناس يتسوقون فى سوق واحدة، يركبون قطاراً واحداً...) بالخصائص الآتية:

* وجود شبكة كبيرة متداخلة من العلاقات بين الأعضاء.
* وجود قيم معينة يشارك الأعضاء فى اتباعها.
* وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأعضاء مع بعضهم بعضاً.
* وجود أدوار يلعبها الأعضاء لكل دور معين.
* وجود مجموعة مشاعر وأحاسيس تجاه **بعضهم بعضاً**.

وهذه الجماعة قد تكون:

* رسمية ← تشكل لإنجاز هدف معين أو إنجاز مهمة معينة.
* غير رسمية ← مثل الشلل وجماعات الأصدقاء بين العاملين.

الجماعة المثالية الفعالة:

جماعة تتوافر بها مجموعة من الصفات والخصائص:

- يتوافر فى أعضائها المهارة فى كل أدوار القيادة والعضوية المتنوعة والوظائف التى يتطلبها التفاعل بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء بعضهم البعض.
- تستمر الجماعة لفترة تبلغ من الطول ما يكفى لتكوين علاقات عمل مستقرة غير قلقة بين جميع أفرادها.
- يشعر أعضاء الجماعة بالجاذبية نحوها وبالولاء نحو أعضائها بما فى ذلك القائد.
- يتوافر للأعضاء والقادة درجة عالية من الثقة والاطمئنان كل منهم فى الآخر.
- تعتبر قيم وأهداف الجماعة تكاملاً مرضيًا وتعبيراً عن قيم وحاجات أعضائها إذ أنهم ساعدوا على تشكيل هذه القيم والأهداف وارتضوها.
- يحاول أعضاء الجماعة وهم يقومون بوظائف الربط أن تكون القيم والأهداف فى الجماعات التى يربطون بينها متوافقة الواحدة مع الأخرى.
- كلما زادت أهمية إحدى القيم فى نظر الجماعة زاد الاحتمال فى تقبل العضو الفرد لها.
- يشعر أفراد الجماعة بتحمس كبير للارتباط بالقيم الكبرى وتحقيق الأهداف الهامة للجماعة.

ويبذل كل عضو كل جهد معقول وأحيانًا كل ما فى طاقته لمساعدة الجماعة فى تحقيق أهدافها الرئيسية، وهو ينتظر من كل عضو آخر أن يفعل نفس الشيء.

- تجرى كل أنشطة الجماعة من التفاعلات وحل المشكلات واتخاذ القرارات فى جو من المساندة والتعاون والاحترام.
- لرئيس الجماعة أثر كبير فى خلق روح العمل وتهيئة الجو المناسب بين جماعته بما يمارس من مبادئ وإجراءات القيادة.
- الجماعة شغوفة بأن تساعد كل عضو على النمو إلى أقصى إمكانياته.
- يتقبل كل عضو عن طيب خاطر ودون تبرم الأهداف والتوقعات التى يضعها هو وجماعته لأنفسهم، فلا وجود للقلق والاضطرابات والمخاوف والتوتر العاطفى الذى ينشأ عن الضغط المباشر من الرئيس فى التنظيم الهرمى للارتفاع بالأداء.
- يعتقد القائد والأعضاء أن كل عضو من الجماعة يستطيع أن يقوم بالمستحيل.
- يقدم الأعضاء الآخرون فى الجماعة المساعدة التى يحتاجها أى عضو منها للوصول بنجاح للأهداف التى حددت له عندما يكون ذلك ضروريًا أو مطلوبًا.
- ينشط جو التأييد الذى يحيط بالجماعة للابتكار وهذا لا يتطلب الطاعة العمياء.
- تعرف الجماعة قيمة الموافقة البناءة وتعرف متى تستخدمها ولأى الأسباب.
- هناك دافع قوى فى كل عضو لأن ينقل نقلاً كاملاً وصريحًا إلى الجماعة كل المعلومات المتصلة بنشاطها والمفيدة لها.

- هناك دافع قوى فى الجماعة على استخدام عملية الاتصال بحيث تخدم مصالحها وأهدافها على أحسن وجه وكذلك يوجد دافع قوى على استقبال كل المعلومات بترحيب وثقة ولا يتم تفسيرها بطرق تخالف المضمون المقصود.
- توجد دوافع قوية فى الجماعة لمحاولة التأثير على الأعضاء الآخرين وكذلك تقبل تأثيرهم.
- تتيح العمليات الجماعية الفرصة لأعضائها للتأثير على القائد ونقل معلومات أوفر إليه تشمل اقتراحات عن المطلوب النهوض به وكيف يستطيع أن ينهض بعمله على نحو أفضل مما يستطيعه فى علاقة الاتصال المباشر.
- تساعد مقدرة الجماعة على التأثير كل منهم فى الآخر على مرونة وطواعية الجماعة.
- يشعر كل عضو بالاطمئنان لاتخاذ القرارات التى تبدو سليمة فى نظره لأن أهداف وفلسفة العمل مفهومة بوضوح لكل عضو.
- تبذل العناية فى اختيار القائد بحيث تكون مقدرته الإدارية على درجة من الوضوح.

الاختبارات السوسيوميترية: وسيلة عملية لقياس العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد من تجاذب أو تنافر والمكانة الاجتماعية لكل منهم داخل الجماعة، وتبين مدى تماسك الجماعة ومدى تفككها. وتفيد فى تحديد القيادة وترتكز هذه الاختبارات على فكرة أساسية هى أن يطلب من كل فرد من أفراد الجماعة الصغيرة أن يحدد الأفراد الذين يفضل أن يشترك معهم والأفراد الذين لا يفضل أن يشترك معهم فى نوع معين من النشاط، وعادة ما يوزع بطاقة أو ورقة

على كل فرد ويكتب الفرد اسمه فى الجزء العلوى ثم يكتب الأفراد الذين يفضلهم والذين لا يفضلهم وتسجل النتائج بعد ذلك فى الصفوف السوسيوميترية والسوسيرجرام.

المجموعة:

تجمع بشرى أو إنسانى لا يدرك أعضاؤه وجود رابط يجمعهم حيث يعتقد أفرادها أنهم تجمعوا لأسباب إدارية فقط حيث يعملون كأفراد داخل المجموعة بالإضافة إلى :

* الفرد نفسه داخل المجموعة محور الاهتمام لديه هو نفسه وتحقيق أهدافه.
* الأعضاء لا يسهمون حول كيفية معالجة المشكلات حيث تصدر التعليمات لهم من أعلى.
* نقل درجة التفاعل بين أعضاء المجموعة حيث يتمسك كل فرد بآرائه بل ويحاول كل فرد منهم تصيد أخطاء الآخرين.
* لا يسمح مناخ العمل ونمط قيادة المجموعة بإستثمار طاقات ومهارات أعضائها.
* لا توجد طرق واضحة لحل النزاعات داخل المجموعة بل غالبًا ما يتم تجنب المواجهة مما يؤدى إلى تفاقم المشكلات.
* هناك مجال ضئيل لمشاركة أعضاء المجموعة فى اتخاذ القرارات وغالبًا ما تكون مشاركة شكلية.

مجموعة العمل:

مجموعة من الأفراد، جُمعوا مع بعض لمساعدة شخص مسئول (مدير/ رئيس مباشر) لإنجاز مهمة محددة اقتضتها ظروف العمل وطبيعته، وتفقد هذه المجموعة عنصر الاستمرارية إذ أنها تنتهى بانتهاء مهمتها المحددة. كما أن الأفراد الذين تتكون منهم مجموعة العمل قد يكونون من ذوى الخبرات فى مجالات مختلفة وتخصصات مختلفة جمعتهم المهمة المراد إكمالها لتحقيق هدف معين.

الفريق:

جماعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل الأفراد فيها تعاونًا متبادلاً ويسود بينهم الشعور بالالتزام والمسئولية المشتركة.

- وسيلة للعمل الجماعى المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخلصة للتعاون المتبادل وبذل الجهود المتسقة لتحقيق هدف مشترك.
- كيان متماسك وقوى له مواصفاته وخصائصه التى تختلف عن مواصفات وخصائص أعضائه، كما أنه يرتكز على مشاعر وأفكار أعضاء الفريق الذين يبذلون جهداً واضحًا وعناية فائقة فى سبيل الحفاظ على تماسك الفريق وتحقيق أهدافه.
- مجموعة من الأفراد المدربين ولديهم الرغبة والدافعية للعمل ويكونون:

※ متحدين حول هدف واحد.

※ يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق الهدف.

※ مدربين كمجموعة للعمل مع بعض.

* ذوى مسئولية مشتركة نحو تحقيق المهمة المطلوبة .

* لديهم صلاحية / تفويض لتنفيذ قراراتهم .

الفريق الفعال:

فريق به تسعة عناصر فعالة هى :

١- تدفق المعلومات :

- تنساب فى كل الاتجاهات .
- مشاركة كاملة من أعضاء الفريق .
- الاتصالات مفتوحة وبكل أمانة .

٢- العلاقات بين الأفراد :

- مبنية على الثقة المتبادلة .
- احترام متبادل .
- تعاون مشترك .
- مساندة بين الأعضاء .

٣- الصراع / النزاع :

- يعتبر طبيعياً بل مفيداً للفريق .
- يكون حول الموضوعات المطروحة وليس الأشخاص .

٤- الجو العام :

- صريح
- غير محدد
- غير تنافسى
- يتسم بالمشاركة .

٥- القرارات :

- بالإجماع
- استغلال الموارد البشرية بكفاءة .
- التزام كامل من الجميع .

٦- **الإبداع :**

- توافر خيارات عدة للإبداع .
- يميل إلى تقديم الحلول للمشكلات .

٧- **مركز القوة / السلطة الوظيفية :**

- مشترك بين الجميع .
- مبنى على الجدارة والمقدرة .
- تحكمه المساهمة لعمل الفريق ودفعه وتماسكه .

٨- **التحفيز :**

- الالتزام بالأهداف التى وضعها الفريق .
- تلبية احتياجات الانتماء (للمجموعة) .
- توفير فرص أكثر للإنجاز خلال الفريق .

٩- **المكافآت :**

- مبنية على المساهمة فى مجهود الفريق ككل .
- التقدير للزمالة والزملاء .

عمل الفريق:

إنجاز يتم بواسطة أعضاء متعاونين بينهم شبكة علاقات قوية ويقدمون مساهماتهم بحماس ورغبة ومسئولية لإتمام المهام المطلوبة .

بناء الفريق:

- عملية تنظيمية إدارية تخلق من جماعة العمل وحدة متماسكة متجانسة متفاعلة فعالة.
- عملية مخططة لتكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة متفاعلة.
- عملية تشخيص وتحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، علاقات الأعضاء ببعضهم ودور القائد تجاه الأعضاء.

بناء فريق العمل: مرور الفريق بمراحل متعددة حتى يصل إلى مرحلة النضوج وهذه المراحل تتطلب من الفريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة أهمها:

- لماذا نحن هنا؟ وماذا سنفعل؟
- كيف سننظم أنفسنا؟
- من سيشارك؟
- من سيهتم بنجاحنا وإنجازاتنا؟
- كيف سنتعامل مع المشكلات؟
- كيف يتم التنسيق بيننا وبين المجموعات الأخرى؟
- ما المزايا التي يحتاجها الأعضاء من الفريق؟

فريق العمل: فريق يتكون لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة وأدوار معروفة للأعضاء ومعايير أداء محددة، ويتوقف نجاح هذا الفريق على التزام

الأعضاء ورغبتهم فى العمل والاستجابة لمتطلبات العمل بالإضافة إلى الإحاطة التامة بالأدوار المتوقعة منهم.

فريق حل المشكلات: فريق يتكون لحل مشكلة معينة يضع كل عضو خبرته لحلها ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين، ويتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة كل عضو فى حل المشكلة والثقة والأمانة والاعتقاد الراسخ بإمكانية الوصول من خلال الجهد الجماعى لحل المشكلة.

فريق التطوير (الفريق الابتكارى):

فريق يتكون لاكتشاف آفاق وفرص جديدة مهمته التحسين والتجديد والتطوير، ويتوقف نجاحه على وجود القدرات الابتكارية والتفكير غير التقليدى لدى الأعضاء مع الرغبة فى التطوير والتطلع للأحسن والاعتقاد الراسخ بأن هناك دائمًا فرصًا للتحسين مع النزعة التنافسية والشعور بالحماس لدى الأعضاء.

الفريق غير النامى: فريق تجمع لأسباب إدارية لإنجاز بعض المهام ولكن لم يخصص أى وقت لتحديد الطريقة التى سوف يعمل بها ويتم التعامل بينهم فى إطار خطوط رسمية للسلطة، وغالبًا ما تكون الاتصالات فى اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. ويفتقد هذا الفريق إلى التعامل الإيجابى ويغلّب على أعماله مظاهر الروتين والبيروقراطية وعدم الثقة بين أعضائه.

الفريق فى دور النمو: فريق بدأ أعضاؤه فى تناول بعض القضايا الهامة التى تتعلق بالعلاقات بين أعضائه والتى كان يتم تجنب مواجهتها فى السابق، كما تتم مناقشة هذه القضايا بدرجة أكبر من المصارحة والانفتاح ويساعد ذلك على تعبير

الأعضاء عن مشاعرهم الشخصية فى إطار حوار متبادل يستمع فيه الأعضاء لبعضهم البعض باهتمام.

الفريق المترابط: فريق بدأ أعضاؤه فى تحديد منهج للعمل فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من القواعد التى تمثل ميثاقًا للعمل بين أعضاء الفريق ويتضمن منهاج العمل الجوانب التاليه:

- تحديد الهدف من تجمع أعضاء الفريق.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.
- الحصول على المعلومات اللازمة.
- تحديد الاختيارات المتاحة للفريق.
- التخطيط بشكل تفصيلى لما يجب القيام به.
- مراجعة وتقييم النتائج والإفادة منها فى التخطيط المستقبلى.

الفريق الكامل النمو: فريق تزداد درجة المصارحة والانفتاح بين أعضائه وتتوطد العلاقات بينهم ويكاد ينعدم السلوك الدفاعى من جانب أعضاء الفريق حيث يتقبل كل منهم انتقادات وملاحظات الآخرين مع توافر قدر عال من المرونة وظهور نمط قيادى فعال للفريق. ويظهر فى هذا الفريق التركيز على تنمية مهارات وقدرات أعضائه مما يحقق أقصى استثمار للطاقات المتاحة ويساعد على تحقيق أهداف العمل ومقابلة احتياجات أعضاء الفريق.

القيادة الفعالة لفريق العمل:

- قيادة تعمل على تحقيق درجة عالية من الانفتاح والمصارحة بحيث تتم مناقشة القضايا المرتبطة بالفريق فى مناخ صحى.

- قيادة تستطيع أن تجعل من مهام القيادة والرقابة واتخاذ القرارات مسئولية جماعية للفريق بدلاً من أن تكون مسئولية فردية يتولاها رئيس الفريق.
- قيادة تمتلك مهارة التعامل مع مشاعر الآخرين بالإضافة إلى استخدام الطرق العملية الفعالة لحل المشكلات.

مهام فرق العمل: مجموعة الوظائف والأنشطة والاختصاصات التى تكلف كل فرقة عمل بأدائها داخل التنظيم وما يترتب عليها من سلطات ومسئوليات تساعد على بلوغ الهدف المرجو تحقيقه. ويتم تقسيم هذه المهام على أفراد فريق العمل بحيث يصبح لكل فرد مهمة محددة يلتزم بأدائها بالصورة المطلوبة على أساس أن مخرجات كل مهمة تمثل مدخلات لأداء مهمة أخرى داخل فريق العمل. وبتحقيق الأهداف الجزئية لفرق العمل تتحقق أهداف المجموعات والتى بدورها تحقق الهدف العام للمؤسسة.

توزيع الأدوار: إجمالى المهام والأعمال المسندة إلى الفرد الواحد داخل المجموعة أو فريق العمل، ومن مجموع الأدوار المسندة لكل الأفراد يتضح الدور الإجمالى لمجموعة العمل ككل، ففعالية أداء المجموعة أو فريق العمل إنما تتوقف على قدرة المؤسسة فى توزيع الأدوار على أعضاء الفريق بالشكل الذى يأخذ فى اعتباره قدرات كل فرد وإمكانياته وخبراته السابقة بما يؤدى فى النهاية أن يكون لكل فرد داخل التنظيم دوره الواضح المحدد والذى يتفق ويتلاءم تمامًا مع هذا الفرد ويتسق أيضًا مع الأدوار الأخرى لزملائه داخل فريق العمل بصفة خاصة وداخل المؤسسة ككل بصفة عامة .وإذا لم يتم توزيع الأدوار على المجموعات وفرق العمل

والأفراد (قادة ومرؤوسين) بالدقة والموضوعية فقد يؤدى ذلك لظهور ما يسمى بـ« ضغوط الدور » حيث :

الدور: مجموعة التوقعات التى يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعنى .

غموض الدور: عدم وضوح أو تناقض متطلبات الفرد بما فى ذلك الخطأ فى إسناد المهام .

صراع الدور: تعارض ينشأ لسببين :

١- تعارض بين النشاط المطلوب لتأدية كل من دورين مسندين للفرد فى نفس الوقت .

٢- تعارض بين تركيبة الفرد (رغباته وقدراته) وبين متطلبات الدور .

مجموعة الدور: مجموعة الأفراد الذين يتعامل معهم الشخص المعنى فى موقف معين .

تزايد عبء الدور: أن تكون متطلبات الدور أكبر من الوقت المتاح للفرد .

نقص الدور: موقف ينشأ حين يعهد للفرد بأفكار لا تستغل كل طاقاته وإمكانياته .

عبور الحدود التنظيمية: أن يعمل الفرد فى مجال مخالف لخبرته وتصوره لدوره .

هيكلة العلاقات: تحديد العلاقات التى تربط بين أفراد المجموعة الواحدة وكذلك العلاقات التى تربط بين كل مجموعة وغيرها من المجموعات الأخرى من خلال تحديد ما يلى :

* نوع العلاقة (استشارية- تنفيذية- وظيفية . . .) .

* مستوى العلاقة (أفقى- رأسى) .

* قوة العلاقة (ارتباط قوى- ارتباط متوسط- ارتباط ضعيف) .

* اتجاه العلاقة (موجهة من طرف واحد ←—— تبادلية بين طرفين ←→) .

قائد الفريق:

شخص:

- مسئول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق .
- يجب أن يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون .
- يجب أن يكون مقتنعًا بأهداف الفريق، مخلصًا فى تحقيقها، جادًا فى قيادة الأعضاء للوصول إليها .
- تتوافر فيه الشخصية الناضجة والخبرة العملية المناسبة والتدريب الملائم .
- مستشار للفريق يقدم لهم إرشادات ويسهل مهمتهم ويساعدهم على رؤية المشكلات وتشخيصها ويرسخ قيم الجماعة داخلهم ويقدم لهم النصح والمشورة عند الحاجة .

أعضاء الفريق:

مجموعة أشخاص متفاهمين متجانسين يساندون بعضهم البعض ومكملين لمجهودات بعضهم البعض، وفوق كل ذلك يكونون ملتزمين نحو هدفهم والعمل المراد إنجازه .

العضو المساند:

شخص :

* يشجع أعضاء الفريق ويساند آراءهم حتى وإن كان لا يتفق معهم .

* يعضد الآراء المطروحة التى يتفق معها ويثنى عليها ويبدى موافقته معها .

* يرفع الروح المعنوية لرفقائه ويبعث فيهم الثقة بالنفس لمزيد من المشاركة .

* يجعل المتحدث الذى يوافق الرأى معه ويسانده يشعر بالارتياح وجماعية المشاركة .

* يحفز الآخرين بطريقة غير مباشرة على المشاركة .

العضو المواجه:

شخص :

* يوقف العضو الذى يسخر من آراء الآخرين عند حده وينبرى له لإسكاته .

* يعبر عن آرائه بطريقة حازمة وصريحة .

* يركز فى مواجهته على السلوكيات وليس الأشخاص .

العضو الحارس:

شخص :

* ينبه إلى أن البعض يريد أن يتحدث ولم يمنح فرصة لذلك .

* يطلب اختصار الحديث وتركيزه على الموضوعات المطروحة .

* يطلب عدم إطالة الوقت فى نقاش نقطة واحدة يطرحها أحد الأعضاء خاصة لو تطرق لها أحد الأعضاء مسبقًا.

* يتدخل عند سيطرة بعض الأفراد على النقاش.

العضو التوفيقى:

شخص:

* يعمل على التوفيق بين الأطراف المتنازعة وتهدئة الخواطر.

* يساعد فى إذابة التكتلات بين الأعضاء وصراع القوى.

* يطلب إيضاحات لوجهات نظر كل جانب، وللتأكد من فهم الطرف الآخر لها مما يساعد على إزالة سوء الفهم بين الأطراف المتنازعة.

* يساعد فى كسر الحواجز وإزالتها بإبراز نقاط الاتفاق والتركيز عليها كمنطلق لإزالة الخلافات.

العضو الملخص:

شخص:

* يقوم بتلخيص ما توصل إليه المتناقشون مما يتيح لهم فرصة لمراجعة آرائهم ومواقفهم.

* يعطى تلخيصه للمجموعة حتى يلتقطوا أنفاسهم من المناقشة.

* يساعد فى إزالة الارتباك والفوضى التى تسود النقاش أحيانًا.

* يذكر بتلخيصه مدى تقدم المجموعة فى النقاش مما يحفزهم على إحراز المزيد من التقدم.

العضو المراقب:

شخص :

* يركز على ديناميكية الجماعة وفعاليتها كفريق وما يدور بين الأعضاء .
* يلفت النظر إلى الممارسات السلبية التى قد تخرج الفريق عن تحقيق أهدافه .
* ينبه المجموعة إلى سير عملها ويطلب منها مراجعته بما يتماشى ومهمة الفريق .

العضو المستمع:

شخص :

* يمارس مهارات الاستماع الفعال مثل الانتباه وعدم المقاطعة، استعمال النظر ولغة الجسد، . . .
* يشارك فى الوقت المناسب .

العضو البادئ بالاتصال أو المساهمة بالفكر والرأى:

شخص يقترح على الفريق أفكاراً جديدة أو طريقة أخرى لحل مشكلة الفريق وأهدافه .

العضو الباحث عن المعلومات:

شخص يطلب من الآخرين توضيح اقتراحاتهم أو إلقاء الضوء عليها من حيث مدى اعتمادها على الحقائق .

العضو الباحث عن الرأى:

شخص يسأل عن توضيح القيم المرتبطة بالمهام التى أخذها الفريق على عاتقه أو القيم التى يتضمنها اقتراح ما تم تقديمه .

العضو مقدم المعلومات:

شخص يقدم الحقائق ويسخر خبرته فى حل مشكلة الفريق.

العضو مقدم الرأى:

شخص يعرض آراءه المرتبطة بالاقتراح المقدم أو الاقتراحات البديلة.

العضو شارح الأمور بالتفصيل (الموضح): شخص يشرح اقتراحات الفريق فى صورة أمثلة أو يشرح معناها ويقدم أساسًا منطقيًا للاقتراحات التى تم عملها من قبل ويحاول استنتاج كيف أن فكرة ما أو اقتراحًا ما يمكن تنفيذه إذا تبناه فريق العمل.

العضو المنسق:

شخص يوضح العلاقة بين الأفكار المختلفة والاقتراحات ويحاول تجميع الأفكار والاقتراحات معًا.

العضو موجه الفريق:

شخص يساعد على تكيف الفريق وفقًا للظروف والحقائق والأوضاع الخاصة بالمهمة ويحدد وضع الفريق عن طريق تلخيص ما تم التوصل إليه وهل تم الخروج عما هو مفروض من الأمور أم لا.

العضو المقيم أو الناقد:

شخص يقارن إنجازات الفريق بمعايير الأداء أو مستويات الأداء للوظائف التى يقوم بها الفريق فى إطار مهمته أو واجبه المحدد.

العضو منشط الفريق:

شخص دينامو محرك للفريق يدفع الفريق إلى التنفيذ إلى ما تم الاتفاق عليه بأفضل الأمور.

العضو فنى الفريق:

شخص يسهل حركة الفريق نحو الهدف عن طريق مساعدته فى أداء مهمته الروتينية حيث يوزع المواد التى يحتاج لها.الفريق ولو على سبيل المثال إعداد مكان لاجتماع الفريق.

العضو المسجل (مدون الفريق):

شخص يكتب ويدون الاقتراحات ويدون النتائج (كاتب الفريق).

العضو الحكيم:

شخص يقوم بتهدئة التضارب أو التعارض فى الرأى بطرح آرائه ويستعمل مركزه فى إنهاء الصراع.

العضو ضابط الاتصال:

شخص منشط ومسهل عملية انسياب وتدفق الاتصال بين الفريق.

العضو ملاحظ الفريق:

شخص يحتفظ بسجلات عن الجوانب المختلفة لسير الفريق (تقدم الفريق فى جدول المسابقة) ويقوم بتقييم الفريق طبقًا للمتاح من المعلومات.

العضو التابع:

شخص حامل المهمات يسير خلف الفريق يقبل جميع الأفكار ويستمع سلبيًا لكل المناقشات والقرارات، حاضر غائب ودوره يتلخص فى مسايرة حركة الفريق يعطيهم ما يرغبون ويمنع عنهم ما لا يريدون.

العضو الشارح:

شخص يعطى الأمثلة الواقعية من تجربته أو تجارب الآخرين أو أمثلة تصويرية للتدليل على فائدة فكرة أو اقتراح معين فى حالة اختيار المجموعة خط سير معينًا فى العمل.

العضو المحرك:

شخص يعمل على تحفيز المجموعة على العمل وبعث النشاط فيها من أجا إنجازات أعظم بالحث والتشجيع جامعًا بين الجد والدعابة الهادفة.

العضو الحارس المحرك:

شخص يدفع بالصامتين من أعضاء الفريق إلى الكلام والحركة والمشاركة فى النشاط.

العضو خبير الإجراءات:

شخص يعين الفريق على تحقيق أهدافه بقيامه بأداء مهام عملية ترتيبيه مثل توزيع المطبوعات أو تنظيم المقاعد فى الصالة أو توفير الطعام والمرطبات.

العضو محدد المعايير:

شخص يسهم فى تحديد مستويات العمل ومعاييره وضوابطه وقواعد سيره.

العضو المراقب:

شخص يسجل تقدم سير العمل للفريق ويستخدم الملاحظات فى وقت لاحق.

العضو الموصد/ المسكت:

شخص:

* يحرج المشاركين بتعليقاته السلبية والمحرجة أو عدم الاهتمام بحديثهم.
* يسكت الأعضاء فيعزفون عن المشاركة خوفًا من الحرج.
* عدوانى فى سلوكه.
* لا يلتفت إلى تعليق الآخرين على حديثه ولا يعيره انتباهًا.
* ينتج عن سلوكه رد فعل سلبى وربما عنيف مما يخلق توترًا بين المجموعة.

العضو المصنف:

شخص:

* يصنف سلوكيات الآخرين عندما يرد عليهم، دفاعى، هجومى، سلبى...
* يطلق تعبيرات سلبية عند إبداء ملاحظاته على حديث الآخرين.
* يحكم مسبقًا على سلوك الآخرين وربما يكون حكمًا خاطئًا وسلبيًا.

العضو المسيطر:

شخص:

* يهيمن على النقاش.
* يرغب فى التأثير على الآخرين وعلى مجريات الأحداث.
* لا يهتم بأجندة الفريق وإنما يريد إبراز أجندته الخاصة.
* يقلل من سبل المشاركة معه مما يعيق تقدم الفريق.

العضو المؤيد... ولكن:

شخص:

* يعترض على أفكار الآخرين، نعم ولكن.
* يُشعر الآخرين بقلة أهمية ما يقولون.
* قد يشوب سلوكه بعض النفاق.

العضو المحبط:

شخص:

* يُشعر الآخرين بأن هذه الفكرة أو تلك لن تنجح.
* يميل إلى رفض المرئيات الجديدة وتقليل قيمتها وفوائدها.
* يركز على الهفوات والنواقص.
* يعطى أمثلة تبعث على الشك فى جدوى ما يطرح من بدائل وأفكار.

العضو المتبدى:

شخص ينقص من وضع أو مركز الآخرين، يعبر عن عدم موافقته على قيم أو أفعال أو مشاعر الآخرين، يهاجم الفريق أو المشكلة، يضحك بعدوانية، يحسد الآخرين على مساهمتهم عن طريق محاولة نسبة النجاح لنفسه.

العضو صانع العقبات (المعوق):

شخص سلبى ويقاوم بعناد لا يوافق على الأشياء ويعترض دون سبب معقول.

العضو المستهتر:

شخص يبين للآخرين نقص مساهمته أو مشاركته فى العمل الخاص بالفريق.

العضو المستعطف للآخرين:

شخص يحاول أن يحظى بعطف الآخرين عليه.

العضو المتباهى:

شخص يعمل على جذب الانتباه ناحيته بوصف إنجازاته الشخصية ويتصرف بطرق غير معتادة، يقاوم الغير إذا ما وضعوه فى مركز متدن فى الفريق، يريد أن يحرز هو النجاح دائماً.

العضو الباحث عن المساعدة:

شخص يستعطف الآخرين وغالباً ما تبدو عليه علامات الاضطراب أو الشعور بالنقص وعدم الثقة فى النفس، وقد يكون ذلك حال المستجدين أو من لم يفهموا وجهة الحوار أو طرق التنفيذ.

العضو طالب المصلحة الخاصة (النفعى):

شخص يعبر عن مصالح واهتمامات مجموعة معينة أو تنظيم خاص آخر يتفق على توجهاته واقتناعاته بما يخدم مصلحته الشخصية.

العضو الانعزالى:

شخص قليل المشاركة فى عمل الفريق، قليل الاهتمام بصورة تؤدى إلى التشاؤم واللامبالاة والخمول أو غير ذلك من المواقف الخالية من الحماسة لنشاطات الفريق.

الاجتماع:

- مقابلة أو تجمع لبعض الناس لغرض معين.
- تجمع بعض الناس من أجل المناقشة.
- تجمع يضم مشاركين أساسيين فقط ولكل منهم شيء يساهم به فى الاجتماع ويناقش موضوعًا (مشكلة) تهم جميع المشاركين ويصل إلى قرارات محددة ذات صلة وثيقة بالهدف المحدد مسبقًا للاجتماع.
- مناسبة يجتمع فيها مع مجموعة من الناس فى مكان واحد ليتشاركوا معًا بالأفكار والتجارب، وبالتأكيد هذا يختلف حسب عدد الموجودين، تركيبهم، تنظيمهم، والغرض من هذا الاجتماع، ولكن الجميع يشترك فى أنهم:

* أتوا لغرض معين.

* سيكون لهم صلة ببعض بطريقة أو بأخرى.

* يرجعون لشخص واحد هو رئيس الاجتماع أو قائد الاجتماع.

أجندة الاجتماع: خطة مصغرة توضح المحتويات الرئيسية للاجتماع وعادة ما تشمل التالى:

* تاريخ عقد الاجتماع.

* مكان عقد الاجتماع.

* وقت عقد الاجتماع.

* مواضيع الاجتماع مرتبة حسب الأهمية.

* موعد نهاية الاجتماع.

* جدول زمنى للمناقشة موضحاً أوقات الراحة ومدتها للاجتماع.

الاجتماعات الإعلامية: اجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشاركين فى الاجتماع، قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كبير من الناس للاستماع إلى ما يقال وليس هناك مجال للأسئلة فى هذا النوع من الاجتماعات.

اجتماعات المناقشة: اجتماعات لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل.

اجتماعات حل المشكلات: اجتماعات لتجميع المعلومات المتوافرة لدى المشاركين فيها عندما لا يكونون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا

كانت هناك عدة وسائل مختلفة لعلاجها ويمكن أن يسهم هذا الاجتماع فى إيجاد الحل الأفضل، ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الأفراد الذين لديهم معلومات مفيدة متعلقة بالموضوع.

اجتماعات اتخاذ القرارات: اجتماعات تتم عندما يحتاج الأمر إلى تأييد الجماعة لضمان التطبيق الناجح لهذا القرار وتختلف اجتماعات اتخاذ القرار من حيث عدد الحاضرين وذلك اعتماداً على عدد الأفراد المطلوب الحصول على تأييدهم.

التغيير:

- التحرك من الوضع الحالى الذى نعيشه إلى وضع مستقبلى أكثر كفاءة وفاعلية.
- عملية نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة ويحدث التغيير عندما نقوم بتعديل أو تحسين أو إعادة تصميم المؤسسة، ويمكن أن يتم على المستوى الكلى أو الشامل للمؤسسة.

الاستعداد للتغيير: مدى قدرة الفرد أو المؤسسة على الالتزام بمتطلبات إحداث التغيير ووضع جدول الأعمال للتطبيق بما فى ذلك التوقيتات والأولويات وطريقة العمل.

أدوار التغيير: الأدوار الرئيسية التى يقوم بها أعضاء فريق التغيير.

الإعداد: التركيز على كل التصرفات الذهنية والمادية التى يقوم بها الأفراد للتجهيز والاستعداد للتغيير.

الداعم للتغيير: فرد يقوم بأدوار محددة أثناء عملية التغيير ويساهم فى تحقيق النجاح بمشاركته الفعالة والتزامه وتصرفاته السليمة.

راعى التغيير: شخص يوفر الدعم للتغيير ويضفى عليه الصبغة القانونية ويمثل مصدر الدعم عند الضرورة ويتمتع بسلطات إحداث التغيير الشامل فى الهيكل أو المستويات الإدارية أو الأساليب أو التمويل.

شبكة تطبيق التغيير: مجموعة من الأفراد من جميع أرجاء المؤسسة والتى تدعم جهود التغيير حيث يقوم الأعضاء بأدوار مختلفة فى جميع مراحل عملية التغيير.

شرارة الانطلاق: اللحظة التى يبدأ فيها التغيير بالفعل.

قوى دافعة أو معوقة للتغيير: تتمثل فى أية صورة مثل اتجاه ما أو تصرف معين أو انخفاض (أو ارتفاع) مستوى المعرفة وتنشأ هذه القوى عندما يواجه الأفراد بأحد مواقف التغيير التى تؤدى إلى مجموعة من التصرفات كرد فعل لتفسيرهم وإدراكهم لهذا التغيير.

قوى المقاومة: القوى التى تعوق عملية التغيير وتظهر فى صور متعددة مثل الخوف من فقد التحكم فى الأمور أو الافتقار إلى الثقة أو انخفاض مستوى المعرفة أو فقد المركز الوظيفى.

قوى دافعة: قوى مساعدة على إحداث التغيير مثل الرضا الوظيفى والمشروعات المثيرة للتحدى والمكافآت المالية وتحسين الربحية والاستخدام الأمثل للمهارات... وغيرها.

مدير التغيير: شخص مسئول عن مشروع التغيير سواء كان على المستوى الكلى أو الجزئى للمؤسسة.

مقاومة: كل ما يقوم به الأفراد بهدف تجنب التغيير وقد تظهر على مستوى الفرد أو المجموعة أو المؤسسة ككل.

مؤيدو التغيير: الأفراد (أو المجموعة) الذين يرغبون فى تحقيق التغيير إلا أنهم لا يمتلكون صلاحيات إضفاء الصبغة القانونية لهذا التغيير ويقومون بدور هام فى إحداث التوازن بين مجالات القوى داخل المؤسسة.

الأزمـــــة:

لحظة حادة مفزعة شديدة الألم محيرة فى ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهود ويهدد الكيان بالكامل.

- نقطة تحول.
- لحظة حاسمة –حرجة– مصيرية.
- موقف يشكل تهديداً أساسيًا لقيم صانع القرار ويتطلب اتخاذ قرار فى فترة وجيزة للغاية.
- خلل يؤثر تأثيراً ماديًا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسنية التى يقوم عليها النظام وعلى ذلك فإن وجود الأزمة يتطلب شرطين:

الأول: أن يتعرض النظام كله فى المؤسسة للتأثير الشديد إلى الحد الذى تختل فيه وحدته بالكامل.

الثانى: أن تتعرض الافتراضات والمسلمات التى يؤمن بها أعضاء المؤسسة للتهديد لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجأون إلى أساليب دفاعية تجاه الافتراضات.

الكارثة:

عبارة عن نكبة مفاجئة وضخمة. وقد تكون الكارثة هى لحظة انفجار الأزمة

ولكنها ليست الأزمة بجميع مراحلها فهى حالة حدثت فعلاً مدمرة نجم عنها ضرر مادى أو غيره مثل البراكين والزلازل والفيضانات والأعاصير وينجم بعد ذلك أزمة مثل أزمة المساكن، أزمة الإغاثة، المواصلات...

الواقعة:

شىء حدث وانقضى أثره وهى خلل فى مكون أو وحدة أو نظام فرعى من نظام أكبر. مثال ذلك حدوث خلل فى أحد الصمامات أو المولدات فى مفاعل نووى لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله خاصة وقد تم إصلاح العطل.

الحادث:

خلل يؤثر تأثيراً ماديًا على النظام كله.

مثال ذلك: المصنع كله أو المؤسسة أو الصناعة، وفى هذه الحالة قد يتوقف إنتاج النظام بأكملهِ أو يجب إيقافه حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح.

الصراع:

حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزى للنظام للخلل أو الاضطراب ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدى الافتراضات الأساسية التى يقوم عليها النظام.

النزاع:

تعارض فى الحقوق القانونية.

التهديد:

علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الأزمة.

إدارة الأزمة:

عـمليـة الإدارة المسـتـمـرة التى تهـتم بالتنبـؤ بالأزمـات المحـتـملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للجميع مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية فى أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة. وأخيراً دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة.

سيناريو الأزمة:

عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لأزمة معينة عن طريق إطلاق العنان للخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكرى الذى يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة للأزمة وردود الفعل الممكنة وتطورات الأزمة كنتيجة لردود الأفعال. وهكذا إلى أن يفترض انتهاء الأزمة أو دخولها فى مرحلة جديدة.

الموارد البشرية

الموارد البشرية:

تعبير عن الثروة الأساسية فى أى مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهى عنصر الإنتاج الرئيسى والأهم والذى تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين فى المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التى يقومون بها فهى تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين فى مجالات الإنتاج والعاملين فى مجالات الخدمات والمهن المساعدة فى أى مؤسسة.

- الموارد البشرية تفكر وتعقل، لها أحاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول ولها قدرات ومهارات فهى قادرة على العطاء وعلى التحزب.
- تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوى المهارات، والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين فى أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع.

تنمية الموارد البشرية:

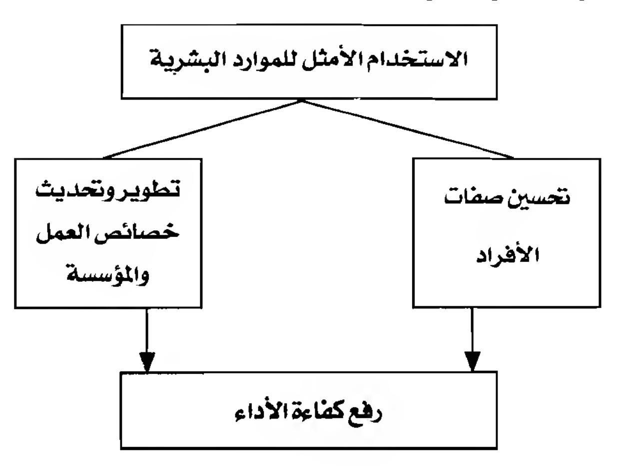
محاولة تعظيم تلك الصفات الإيجابية لدى الموارد البشرية ودعمها وحفزها لتواصل دورها فى توجيه السلوك الإنسانى نحو الأداء المتميز المتفق مع أهداف الإدارة والمحقق للنتائج التى تبتغيها.

تخطيط الموارد البشرية:

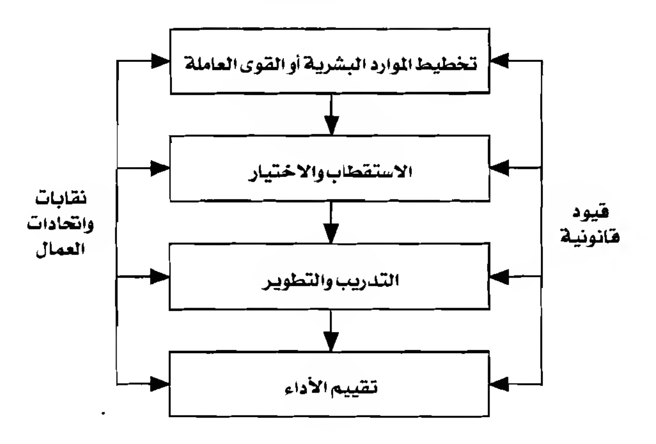
توفير الأعداد اللازمة من الأفراد لكل نشاط من الأنشطة المختلفة فى المؤسسة، والإسهام فى وضع كل فرد فى المكان الذى يتناسب مع قدراته ومهاراته، مع تدريب هؤلاء الأفراد لرفع كفاءتهم الإنتاجية والأخذ فى الاعتبار الربط بين الوحدات الإنتاجية والأنشطة المختلفة وإيجاد التكامل بين الوظائف المختلفة فى الهيكل التنظيمى حتى يتسنى تحقيق الانسجام بين مجموعة الوظائف على مستوى المؤسسة.

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية: يعنى تحسين صفات الأفراد وتطوير وتحديث خصائص العمل والمؤسسة لرفع كفاءة الأداء.

وهو كما فى الشكل التالى:



تدبير الموارد البشرية: استقطاب واختيار وإدارة الموارد البشرية التى تحتاجها المؤسسة، ويعرض النموذج التالى المراحل الرئيسية لعملية تدبير الموارد البشرية المناسبة.

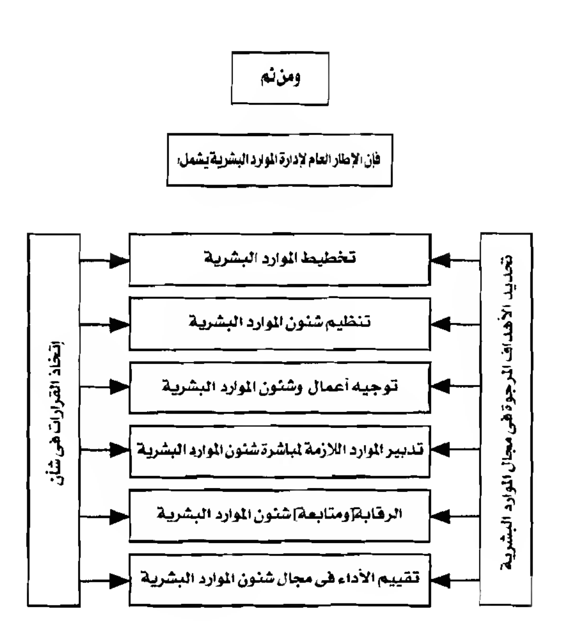


فأولاً وكما يتضح من الجانب الأيمن للنموذج يجب أن تتم هذه العملية فى إطار قواعد أو قيود قانونية تلتزم بها المؤسسة مثل الحد الأدنى لسن العمل وساعات عمل النساء والأحداث، الحد الأدنى للأجور، . . .

كما أن قانون العمل وقانون الاستثمار ينظمان دور نقابات العاملين والاتحادات العمالية فى علاقاتها بالإدارة، لذلك فإن البيئة القانونية تعد أكثر عناصر البيئة تأثيرًا فى عملية تدبير الموارد اللازمة. وفى إطار ما تفرضه البيئة التشريعية أو القانونية تبدأ الخطوة الأولى بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ثم استقطاب وجذب متقدمين مؤهلين واختيار أنسبهم للوظائف المطلوب شغلها وبعد الالتحاق بالمؤسسة يحتاج المعينون للتدريب والتطوير وبينما يعملون فإن أداءهم يجب أن يقيم ثم يقوم كلما دعت الحاجة كأساس لحفزهم بعد ذلك إيجابًا أو سلبًا.

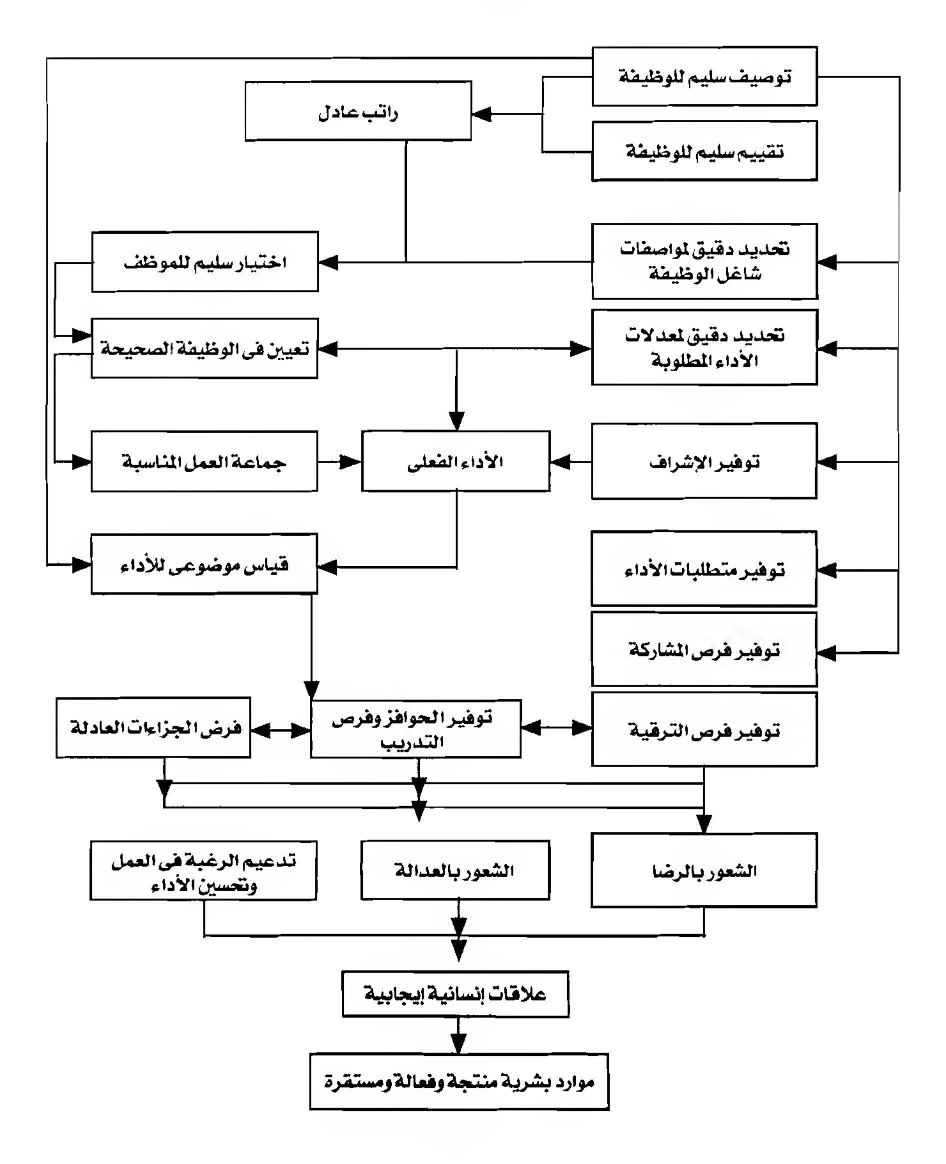
إدارة الموارد البشرية:

هى تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية :

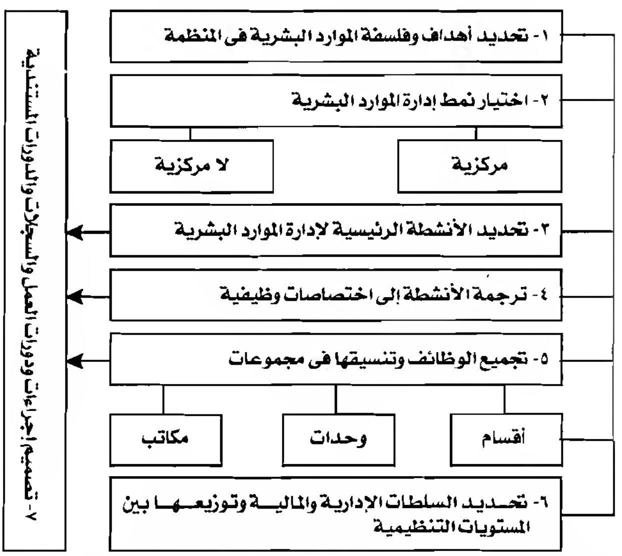


النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية:

نظام تتضح خطواته ومفهومه من الشكل التالى هادفًا فى النهاية الوصول إلى موارد بشرية منتجة وفعالة ومستقرة .


توصيف سليم للوظيفة
تقييم سليم للوظيفة
راتب عادل
تحديد دقيق لمواصفات شاغل الوظيفة
اختيار سليم للموظف
تحديد دقيق لمعدلات الأداء المطلوبة
تعيين فى الوظيفة الصحيحة
توفير الإشراف
الأداء الفعلى
جماعة العمل المناسبة
توفير متطلبات الأداء
قياس موضوعى للأداء
توفير فرص المشاركة
توفير فرص الترقية
توفير الحوافز وفرص التدريب
فرض الجزاءات العادلة
الشعور بالرضا
الشعور بالعدالة
تدعيم الرغبة فى العمل وتحسين الأداء
علاقات إنسانية إيجابية
موارد بشرية منتجة وفعالة ومستقرة

تنظيم شئون الموارد البشرية: عبارة عن نظام يضم سبع خطوات كما يوضحها الشكل التالى:



توجيه شئون الموارد البشرية: عبارة عن نظام يضم سبع خطوات كما يوضحها الشكل التالى:

- شرح وتوضيح المهام والواجبات
- تنسيق أداء مهام إدارة الموارد البشرية مع القطاعات المستفيدة فى المنظمة
- مساعدة القائمين بالعمل فى تنفيذ واجباتهم على الوجه السليم
- حل المنازعات والخلافات فى شئون إدارة الموارد البشرية
- التحقق من الشكاوى والعمل على حلها
- العمل على دعم التعاون بين العاملين فى شئون الموارد البشرية
- الاستماع إلى المقترحات والآراء وبحثها وإقرار النافع بها

تقييم الأداء في الموارد البشرية:

نظام يضم ثماني خطوات كما فى الشكل التالى :



تخطيط القوى العاملة:

- تخطيط العمالة .
- أسلوب إدارى حديث للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل فى فترة قادمة سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى القومى، ويقوم هذا التخطيط على أساسين :

الأول : يتمثل فى أكبر قدر ممكن من البيانات عن هيكل العمالة فى الماضى والحاضر والمستقبل وعن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والتكنولوجية المحيطة .

الثانى: خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة، والخبرة مهما عظمت لا تغنى عن البيانات، فهما يمثلان معًا هيكلاً متكاملاً للتخطيط الجيد للقوى العاملة.

ويستهدف تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة -بشكل عام- وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة والأعداد المطلوبة من العاملين والعاملات لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمى مثل: الإدارات والأقسام وذلك عن فترة قادمة يمكن أن تكون سنة أو أكثر ويتمثل هذا التصور فى جداول تخطيط العمالة.

تحليل الوظائف:

مدخل أساسى لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وهذا الحد الأدنى من المواصفات - بدوره- يمثل المعيار الذى سيستخدم لفحص ومقارنة طلبات التوظف لشغل كل وظيفة أو للمفاضلة بين طالبى النقل إلى وظيفة أو وظائف أخرى، أيضًا للمفاضلة بين المرشحين للترقى وشغل وظائف أعلى فى المستوى التنظيمى هادفًا هذا التحليل أساسًا إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة والمسئوليات والظروف المحيطة بالأداء كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة.

الاستقصاء:

- أحد الأساليب الممكن اتباعها فى تحليل الوظائف.
- قائمة مصممة لتضم أسئلة موجهة للعامل بحيث تمثل الإجابات المعلومات

والحقائق المطلوب جمعها ودراستها ويفترض أن تشمل بدورها طبيعة الأعمال المؤداة، كيفية أدائها، الظروف المحيطة بالأداء، ومتطلبات الأداء من تعليم وتدريب وخبرة عملية وقدرات.

الملاحظة المباشرة:

- أحد الأساليب الممكن اتباعها فى تحليل الوظائف.
- قيام مجموعة من الباحثين بزيارة الإدارات أو مواضع الأداء عمومًا وتسجيل ملامح وأبعاد الأداء على الطبيعة بكل وظيفة ويتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد مجموعة البيانات التى يُطلب إلى الباحث جمعها عن كل وظيفة من حيث: الأعمال المؤداة، كيفية أدائها، الآلات أو الأدوات أو المواد المستخدمة، مدى اعتماده على شخص معاون أو أكثر، العلاقة مع وظائف أخرى، وضع الأداء، نوع أو أنواع الجهد المطلوب (جسمانى / عقلى) ودرجته أو درجاته، ويجمع الباحثون هذه البيانات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين فى كل موقع عمل.

المقابلة الشخصية مع العاملين والرؤساء:

- أحد الأساليب الممكن اتباعها فى تحليل الوظائف.
- يجمع الباحث البيانات المطلوبة من خلال المقابلات الشخصية مستخدمًا قائمة استقصاء ويتطلب هذا الأسلوب مراعاة عدة اعتبارات لضمان صحة البيانات وتجنب أى تحيز قد يمارسه العاملون أو الرؤساء خلال تقديم البيانات ومن أهم هذه الاعتبارات:

* قيام الباحث (المقابل) بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة .

* إظهار الباحث لاهتمامه بالعامل وقيمة عمله .

* تجنب الباحث إخبار العامل بكيفية الأداء أو لفت النظر إلى أخطاء الأداء .

الإستفتاء:

■ أحد الأساليب الممكن اتباعها فى تحليل الوظائف .

■ نموذج يحتوى على أسئلة متعددة عن النواحى المختلفة للوظيفة، وتوزع صحائف الاستفتاء عن االعاملين والمشرفين ويطلب إليهم الإجابة عن الأسئلة وإعادتها إلى خبراء التحليل الذين يقومون بمراجعتها وإثبات بياناتها لإعداد وصف الوظيفة .

وصف الوظائف:

عملية وصفية بالدرجة الأولى تهيئ سجلاً لحقائق العمل القائمة ومن خلالها يتم تحديد الهدف الأساسى للوظيفة، الواجبات، المسئوليات والأعباء المصاحبة .

■ إعداد وصف تحليلى لكل ما تتضمنه من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب فى العمل والأداء ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف، وكذلك يحدد ما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية يتعرض لها شاغلها .

■ تحديد موضوعى للمهارات والقدرات والسمات التى يجب أن يتميز بها الشخص الذى سيسند إليه القيام بالوظيفة حتى يأتى أداؤه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفاعلية .

■ تحديد للعلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانات واحتمالات التبادل فى الوظائف بين الأفراد المختلفين سواء على نفس المستوى (بالندب والنقل مثلاً) أو على المستويات المختلفة (الترقية أو تخفيض الدرجة) .

نموذج وصف العمل:

■ نتيجة مباشرة لعملية وصف الوظائف .

■ نموذج يصف مجموعة من الحقائق المتعلقة بالعمل وأنواع البيانات أو المعلومات التى يتضمنها وصف العمل مثل :

* التعريف بالعمل (اسم الوظيفة) .

* ملخص العمل .

* الواجبات .

* الإشراف الواقع على القائم بالعمل .

* الإشراف الذى يقوم به شاغل الوظيفة .

* علاقة العمل بالأعمال الأخرى .

* الآلات والمعدات والمواد المستخدمة فى العمل .

* ظروف تأدية العمل .

* بعض المصطلحات الخاصة المستعملة .

وفيما يلى نماذج لنماذج توصيف وظائف :

بسم الله الرحمن الرحيم	نموذج مواصفات وظيفة	بنك ـــــــ الإسلامى

هذا الجزء يملأ بمعرفة الموظف

التاريخ ـــــــــــــــ

الاسم ـــــــــــــــــــــــ مسمى الوظيفة ـــــــــــــــــــــــ

القسم / الإدارة ـــــــــــــــ اسم الرئيس المباشر ـــــــــــــــــــــــ

(١) اذكر فيما يلى الهدف من وظيفتك - أى الغرض من وجودها والمسئولية التى تقع فى نطاقها

(٢) ما الواجبات التى تقوم بها فى هذه الوظيفة؟ رتب هذه الواجبات حسب أهميتها، واذكر الوقت التقريبى الذى يستغرقه أداء كل من هذه الواجبات، من الوقت الكلى للوظيفة.

مسلسل	الواجبات	الوقت المستغرق

هذا الجزء يملأ بمعرفة الرئيس المباشر

التاريخ ـــــــــــــــ

اسم الرئيس المباشر ـــــــــــــــ لقبه الوظيفى ـــــــــــــــ القسم / الإدارة ـــــــــــــــ

(١) ما الخبرات التى يشترط توافرها فى الموظف لأداء هذه الوظيفة؟

نوع الخبرة	مدة الخبرة

نموذج رقم /

بسم الله الرحمن الرحيم	نموذج توصيف وظيفى لأغراض التطوير	بنك ——— الإسلامى

هذا الجزء يملأ بمعرفة الموظف

إرشادات : يهدف هذا النموذج إلى تطوير توصيف وظائف البنك ومتابعة التغيرات الوظيفية، المطلوب منك الإجابة عن الأسئلة الآتية بدقة وعناية بالتفصيل الواجب، اكتب فى ورقة إضافية إذا لم تكف المساحة المخصصة للإجابة. إقرأ الأسئلة جيداً وارجع إلى رئيسك المباشر للاستيضاح.

الاسم ——————— الوظيفة ——————— القسم / الإدارة ———————

الفرع ——————— اسم الرئيس المباشر ———————

(١) **المهمة الرئيسية** : اذكر الهدف من وظيفتك وأهميتها للقسم الذى توجد فيه.

(٢) **الواجبات والمسئوليات** : ضع قائمة تفصيلية بالواجبات والمسئوليات التى تؤديها والوقت المستغرق فيها.

مسلسل	الواجبات	الوقت

(٣) **الاتصالات** : حدد الأشخاص والوحدات التى تتصل بها بحكم وظيفتك، وأسباب الاتصال، وعدد مرات الاتصال (يوميًا، أسبوعيًا، عدة مرات يوميًا ....).

الأشخاص والوحدات	أسباب الاتصال	مرات الاتصال

(٤) **الواجبات الإشرافية (فى حالة الوظائف الإشرافية فقط)**

اذكر فيما يلى عدد المرؤوسين الذين تشرف عليهم ووظائفهم ونوع العمل الذى يمارسونه.

نموذج رقم /

بطاقة وصف وظيفية

اسم الوظيفة	أخصـــائى	الرقم
الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة		

الوصف العام للوظيفة:

تنفيذ الأعمال المسندة إليه فى مجال تخصصه العلمى باستخدام الأساليب العلمية السليمة، المساعدة فى اقتراح وتطوير السياسات والنظم فى مجال تخصصه. إعداد الخطط والبرامج والإشراف على تنفيذها.

الواجبات الأساسية لشاغل الوظيفة:

* تصميم نظم العمل وإجراءات الأداء فى مجال اختصاصه العلمى.
* اقتراح مداخل تطوير العمل ورفع كفاءة الأداء فى مجال تخصصه.
* تنفيذ العمليات المسندة إليه والتأكد من سلامة النتائج ومطابقتها للأسس العلمية السليمة.
* توجيه القائمين بالأعمال التنفيذية فى مجال تخصصه نحو أحسن الطرق لأداء العمل.

مطالب التأهيل:

* الحصول على مؤهل جامعى مناسب لتخصصه العلمى.
* خبرة عملية فى مجال التخصص بالبنوك لا تقل عن ثلاث سنوات.
* إجادة لغة أجنبية تتناسب ومجال عمله التخصصى.

بطاقة وصف وظيفية

الرقم	سكرتير تنفيذى	اسم الوظيفة
		الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة

الوصف العام للوظيفة:

مسئول عن تنفيذ أعمال السكرتارية والقيام بالأعمال المكتبية وتنظيم عمليات الحفظ والمراسلات، والاتصالات.

الواجبات الأساسية لشاغل الوظيفة:

* استقبال المكالمات التليفونية والرد عليها.
* إستلام المراسلات الواردة وتسجيلها وتوزيعها.
* الاحتفاظ بالعهدة من الأدوات والأجهزة المستخدمة فى الإدارة/ القسم.
* إعداد المراسلات والمذكرات الداخلية.
* إعداد المراسلات الصادرة وتسجيلها وتصديرها بعد اعتمادها وتوقيعها من المختص.
* امساك جدول أعمال الاجتماعات والإبلاغ عن مواعيدها.
* الاحتفاظ بسجلات ضبط الوقت للعاملين، وسجلات الأجازات المرضية والسنوية.
* ترتيب المواعيد لرئاسة الإدارة/ القسم، وإجراء المكالمات الخارجية.
* الإشراف على أعمال الحاسب الآلى والتصوير والنسخ فى الإدارة/ القسم.
* الاحتفاظ بأرشيف الإدارة/ القسم وفقًا للنظام المعتمد.
* القيام بأى أعمال أخرى تطلب منه.

مطالب التأهيل:

* ثانوية تجارية أو ما يعادلها.
* خبرة فى أعمال السكرتارية لا تقل عن ثلاث سنوات.
* معرفة باللغة الإنجليزية.
* مهارة فى التعامل مع الحاسب الآلى.

نموذج مواصفات شاغل الوظيفة:

نموذج يحدد به الشروط والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يشغل وظيفة معينة وغالبًا ما يحتوى هذا النموذج على بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية بالإضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصبر والتعليم والخبرة وبالتالى فقد تندرج فى النموذج بعض الصفات مثل الصبر، القدرة على التحكم فى الأعصاب، القدرة على تكوين الصداقات والتفاعل مع الآخرين.

(مثال لبطاقة وصف وظيفة)

(مثال لبطاقة وصف وظيفة)
اسم الوظيفة : .... المجموعة الوظيفية : .... القسم أو الإدارة (التبعية) : .... رقم الكود : ....
ملخص الوظيفة : ....
مهام الوظيفة : المهام الثابتة : .... المهام المتغيرة : ....
مسئوليات الوظيفة : - الأفراد .... - الأموال .... - المواد .... - الأجهزة .... - المعلومات ....
ظروف وبيئة العمل : ....
مواصفات شاغل الوظيفة(*) : ....

* المواصفات : التأهيل، الخبرة، القدرات الأخرى الشخصية، ومواصفات أخرى

تقييم الوظائف: هى الوسيلة إلى تحديد قيمة كل عمل بالنسبة لباقى الأعمال فى المشروع أو المؤسسة أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال. والهدف المباشر لتقييم الوظائف هو تحقيق نوع من التناسق الداخلى والخارجى فى الأجور والمرتبات التى يدفعها المشروع أو المؤسسة.

التناسق الداخلى لتقييم الوظائف: الأعمال ذات القيمة الأعلى تحصل على فئات أجور أعلى من الأعمال الأقل قيمة داخل المشروع أو المؤسسة.

التناسق الخارجى لتقييم الوظائف: تناسق الأجور والمرتبات التى يدفعها المشروع أو المؤسسة مع الأجور والمرتبات التى تدفعها المؤسسات الأخرى فى نفس الصناعة أو البلد أو فى صناعة أخرى.

طريقة الترتيب البسيط:

- طريقة غير كمية لتقييم الوظائف، تناسب المشروعات الصغيرة.
- تعنى ترتيب جميع الوظائف الموجودة بالمؤسسة من أعلاها إلى أدناها بدون النظر إلى من يشغل تلك الوظائف حاليًا أو إلى الأجور التى تدفع لها فعلاً والترتيب لا يتم على أساس مقارنة عوامل أو صفات محددة بل يتم على أساس العمل كوحدة.

طريقة الدرجات:

- طريقة غير كمية لتقييم الوظائف.
- تعنى إنشاء عدد من الدرجات ووصفها وصفًا دقيقًا ثم توزيع الوظائف المختلفة عليها وفقًا للوصف الموضوع لكل درجة، فمثلاً قد يتقرر استخدام اثنتى عشرة درجة وبالتالى يتم إعداد اثنى عشر وصفًا ويشترط أن تكون تلك التوصيفات شاملة حتى تستوعب كل درجة عددًا من الأعمال.

طريقة النقط:

- طريقة كمية لتقييم الوظائف.
- تعنى تحديد الأعمال والوظائف التى سوف يشملها التقييم وتقسيمها إلى وظائف متجانسة مثلاً: وظائف إشرافية عليا، وظائف كتابية ثم وظائف فنية.

يتم اختيار عوامل التقييم المناسبة لكل فئة من فئات الأعمال من واقع تحليل ووصف الوظائف.

وعادة تتركز تلك العوامل فى الآتى:

* الخبرة والمران.
* المسئولية.
* ظروف وأحوال العمل.
* المهارة.
* المجهود العقلى.
* المجهود الجسمانى.
* القيادة.

يتم تعريف تلك العوامل بدقة، مثلاً بالنسبة للوظائف الإشرافية العليا قد يتم اختيار العوامل الآتية وتعريفاتها:

(أ) المسئولية عن التخطيط:

المسئولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالتخطيط للمستقبل، مع اعتبار مدى التخطيط من حيث النطاق والزمن.

(ب) المسئولية عن الدراسة والبحث:

المسئولية المتصلة بالوظيفة والخاصة بالدراسة والبحث للمحافظة على التقدم المستمر للأداء.

(جـ) المسئولية الإشرافية والتوجيه:

المسئولية المتعلقة بالوظيفة والخاصة بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف عن طريق الإشراف على الغير وتوجيههم مع اعتبار نطاق الإشراف من حيث الاشتراك فى تعيينهم وفصلهم ونقلهم والسلطة نحو تدريبهم وتوزيع العمل عليهم ومتابعتهم ومكافأتهم.

(د) الخبرة:

طول فترة الخبرة اللازمة لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة عالية.

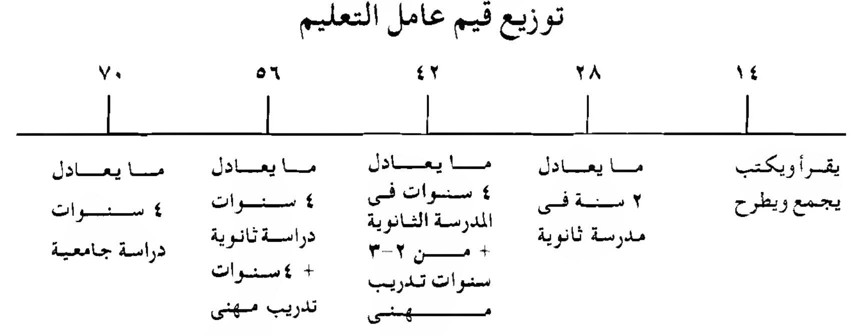
الخطوة التالية هى تقدير قيمة كل من تلك العوامل حسب أهميتها كالآتى:

تقدير قيم عوامل التقييم

العامل	عدد النقط	النسبة المئوية
المهارة	٢٥٠	٥٠٪
المسئولية	١٠٠	٢٠٪
الجهد المبذول	٧٥	١٥٪
ظروف العمل	٧٥	١٥٪

– وبعد ذلك يتم توزيع عدد النقط الخاصة بكل عامل على العناصر المكونة له كالآتى :

توزيع قيم عامل التعليم



فى المثال السابق فإن عنصر التعليم قيمته سبعون نقطة (٧٠) توزع على الدرجات المختلفة من التعليم كما هو واضح فى الشكل، وتكرار نفس عملية التوزيع بالنسبة لباقى العوامل الأخرى المحددة فى طريقة التقييم.

– بعد الوصول إلى هذا الحد من التفصيل يمكن إجراء عملية التقييم ذاتها وذلك بقراءة وصف كل عمل ومقارنة المعلومات الواردة فيه بالتعريف المعطى لكل عامل من عوامل التقييم وتقرير إلى أى مدى يتوافر كل عامل فى هذا العمل. ثم تجمع نتيجة التقييم بالنسبة لكل وظيفة كالآتى :

جدول تجميعى لنتائج التقييم

الوظيفة	المهارة	المسئولية	المجهود العضلى	المجهود العقلى	الخبرة	القيادة	المجموع
كاتب أول	١٠٠	١٠٠	٥٠	٢٠	٤٠	١٠	٣٢٠

طريقة مقارنة العوامل:

■ طريقة كمية لتقييم الوظائف.

■ تقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظيفة بوظيفة أخرى وذلك بالقياس إلى عدد من (العوامل) المشتركة بينهما، وأهم العوامل الشائع استخدامها فى المقارنات هى:

* المتطلبات الذهنية لأداء العمل.

* المتطلبات الجسمية لأداء العمل.

* المهارات اللازمة للأداء.

* المسئولية التى يتحملها شاغل الوظيفة.

* ظروف العمل.

إن **الخطوة الأولى** فى هذه الطريقة هى كما رأينا تحديد العوامل التى ستستخدم أساسًا للتقييم. أما الخطوة الثانية فهى الاتفاق على معانى تعريفات محددة لهذه العوامل حتى لا يحدث اختلاف على معانيها بين القائمين بعملية التقييم.

الخطوة الثانية هى اختيار عدد من الوظائف الرئيسية وهى التى وجدت فى المؤسسة منذ فترة زمنية طويلة، ويتم دفع رواتب لها تعتبر بشكل عام عادلة ومجزية، إن الفكرة هى اتخاذ هذه الوظائف الرئيسية بمثابة معايير يقاس إليها باقى الوظائف المطلوب تقييمها، ويجب أن تكون هذه الوظائف رئيسية ممثلة للوظائف المطلوب تقييمها كما يجب أن تكون لكل وظيفة رئيسية مستويات:

* عالية .

* متوسطة .

* منخفضة .

(مثلاً وظيفة محاسب– نأخذ محاسب أول، محاسب، محاسب مبتدىء)
يتم ترتيب الوظائف الرئيسية حسب موقعها بالنسبة لكل من عوامل التقييم السابق تحديدها كما فى المثال التالى :

الأجر	عوامل التقييم / الوظائف	متطلبات ذهنية	مهارات	ظروف الأداء	متطلبات جسمانية	مسئولية
١٥٠	كاتب	٢	١	٤	٢	٢
٢٠٠	سكرتير إدارة	٦	٢	٣	٣	٦
٢٠٠	سكرتير خاص	٧	٣	٢	٢	٨
١٥٠	موظف أرشيف	٤	٥	٦	٧	٤
٢٥٠	عامل تصوير	١	٤	٧	٦	٣
٥٠٠	مبرمج حاسب آلى	٨	٧	١	١	٦
٣٠٠	مشغل حاسب آلى	٥	٦	٨	٥	٥

يلاحظ هنا أن الترتيب يبدأ بالرقم (١) للدلالة على أقل درجة من توافر العامل فى الوظيفة –الرقم (٢) درجة أكبر وهكذا ....

ويعتمد فى إعداد هذا الترتيب على بطاقات وصف الوظائف وما تحتويه من معلومات عن الوظيفة وبالتالى تبدو الأهمية الأساسية لدقة وشمول بطاقات وصف الوظائف.

بعد ذلك يؤخذ الأجر المدفوع لكل وظيفة رئيسية ويوزع بين العوامل السابقة بحسب أهمية كل منها فى تكوين الوظيفة، مثلاً لو كان الأجر المدفوع لمبرمج الحاسب الآلى هو ٥١٠ جنيه شهريًا فإنه يمكن تصور توزيعه بين العوامل المختلفة كالآتى:

- المتطلبات الذهنية	١٧٤ جنيهًا
- المهارات	١٥٢ جنيهًا
- ظروف الأداء	٣٢ جنيهًا
- المتطلبات الجسمانية	٢٢ جنيهًا
- المسئولية	١٣٠ جنيهًا
	٥١٠

معنى هذا أن المبرمج يحصل من راتبه الأساسى على ١٧٤ جنيهًا مقابل المتطلبات الذهنية التى يحتاجها منه العمل، ويحصل على ٢٢ جنيهًا مقابل الجهد الجسمانى الذى يبذله فى عمله وهكذا.

وتكرر هذه العملية بالنسبة لكل الوظائف الرئيسية ويستخرج جدول مقارن كالنموذج التالى:

توزيع الأجر على عوامل التقييم

الوظيفة	متطلبات ذهنية	المهارات	ظروف الأداء	متطلبات جسمانية	مسئولية
كاتب	٣٢	١١	٤٣	٤٣	٢١
سكرتير إدارة	٥٧	١٩	٢٨,٥	٢٨,٥	٦٧
سكرتير خاص	٦٤	٢٧	١٨	١٨	٧٣
موظف أرشيف	٢٣	٢٩	٣٥	٤٠	٢٣
عامل تصوير	١٢	٤٨	٨٣	٧١	٣٦
مبرمج حاسب	١٧٤	١٥٢	٣٢	٢٢	١٣٠
مشغل حاسب	٥٢	٦٢	٨٢	٥٢	٥٢

وبعد ذلك تقييم باقى الوظائف فى المؤسسة بالاستناد إلى هذا الجدول بأن يوضع لها قيمة لأجر كل عامل بحسب مستواه .

مثال ذلك لو كنا بصدد تقييم وظيفة أمين مستودع وكان توزيع العوامل بها كالتالى :

المتطلبات الذهنية	أقرب إلى موظف الأرشيف	(٤)
المهارات	أقرب إلى كاتب	(٣)
ظروف الأداء	أقرب إلى عامل تصوير	(٧)
المتطلبات الجسمانية	أقرب إلى مشغل الحاسب	(٨)
المسئولية	أقرب إلى المبرمج	(٨)

وبالرجوع إلى جدول مقارنة الوظائف يمكن حساب أجر وظيفة أمين المستودع كالتالى :

المتطلبات الذهنية	٢٣ جنيهًا
المهارات	١١ جنيهًا
ظروف الأداء	٨٣ جنيهًا
المتطلبات الجسمانية	٥٢ جنيهًا
المسئولية	١٣٠ جنيهًا
	٢٩٩ (٣٠٠ تقريبًا)

وبذلك نجد أن أمين المستودع سوف يقع فى درجة أجرية واحدة مع مشغل الحاسب الآلى .

هيكل الوظائف: مجموعة الأعمال أو الوظائف الأصلية التى تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية .

تدبير العمالة:

- يعنى ثلاث خطوات رئيسية هى الاستقطاب والاختيار ثم التعيين .
- ترغيب الأفراد فى التقدم للالتحاق بالوظائف الشاغرة بالمؤسسة وتلقى طلباتهم ومعالجتها باستخدام أدوات الاختيار إلى أن يتم اختيار أنسبهم وتعيينهم وهذه العملية (تدبير العمالة) لها طابع إيجابى وآخر سلبى ، أما الطابع الإيجابى فيتمثل فى السعى لزيادة عدد المتقدمين وأما السلبى فيتمثل فى تصفيتهم بحيث يسمح -فقط- لأنسب العناصر بشغل أماكنها (وظائفها) بالمؤسسة .

الاستقطاب: ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل وظائف شاغرة بالمؤسسة وتتوقف فاعلية الاستقطاب على عاملين رئيسيين: **الأول**: هو مدى قدرة المؤسسة على جذب الأفراد المتقدمين، **والثانى**: هو القدرة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التى يمكن أن يستمد منها القدر اللازم من المتقدمين لشغل الوظائف.

سياسة واستراتيجية الاستقطاب: المبادئ والأساليب التى تتبعها الإدارة المسئولة لضمان الحصول على النوعيات المطلوبة من الأفراد.

نموذج طلب موظف: نموذج يحدد فيه خصائص الوظيفة المطلوب شغلها وعدد العاملين المطلوبين والتاريخ المطلوب تعيينهم فيه، ويرسل هذا النموذج ليعتمد من الرئيس المباشر الذى يرسله بدوره لإدارة شئون الموظفين -أو الإدارة المعنية حسب المسمى -ويعتمد الرئيس المختص هذا الطلب فى ضوء تقييمه لدرجة الحاجة للتعيين ومدى سماح موازنة الوظائف بذلك وأثر ذلك على تكلفة الأجور وتقوم إدارة شئون الموظفين بدراسة الطلب وتحديد ما إذا كان يمكن تدبير العمالة المطلوبة من داخل المؤسسة أو من المصادر الخارجية. وفيما يلى نموذج طلب موظف:

شركة: ....
قسم / إدارة : ....
التاريخ : ....
طلب موظف / موظفين بالمستوى الـ: ....
إلى: الإدارة العامة لشئون الموظفين
خصائص الوظيفة الشاغرة:
المسمى: .... الفئة: .... المجموعة النوعية: ....
وضع الوظيفة: ☐ حديثة ☐ قائمة، والتعيين: تعزيزًا للعمالة / بدل موظف: متقاعد / نُقل / أُعير / ندب / فى إجازة خاصة.

وصف عام للوظيفة:
....
....
....

متطلبات شغل الوظيفة:
المؤهل أو المؤهلات:
السمات والخصائص الشخصية:
الخبرة العملية (مجالها ومدتها):
التدريب السابق :
التاريخ المطلوب شغل الوظيفة فيه: / /
توقيع الرئيس الطالب: .... توقيع الرئيس الأعلى: ....

تم تعيين السيد / بتاريخ / / ٢٠
توقيع الرئيس الطالب

طلب التوظف: نموذج يملأه المتقدم يوضح فيه خصائصه وخبراته العملية السابقة، ويتمثل الهدف من استخدامه فى توفير المعلومات المطلوبة من المتقدم فى صيغة تساعد على تقييم خصائصه مثل المؤهل، التدريب، الخبرة العملية السابقة، السن، الحالة الاجتماعية، . . . ويسهم ذلك فى التنبؤ بالاحتمالات المتوقعة لنجاحه فى الوظيفة المراد شغلها.

صياغة طلب التوظف: الهدف من طلب التوظف هو التعرف -مبدئيًا- على مدى استيفاء المتقدم لمتطلبات شغل الوظيفة، فإنه فى حالة اختلاف طبيعة

ومتطلبات الوظائف المراد شغلها يجب تصميم نموذج خاص لطلب التوظف لكل نوع من أنواع الوظائف، وبذلك تُوضع الأسئلة الخاصة بكل طلب (وظيفة) على حدة وعلى أساس بطاقة الوصف الخاصة بها كأنسب مرشد لنوع الأسئلة أو نوع المعلومات المطلوب معرفتها.

الاختيار: عملية بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.

- عملية تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل.

سياسة واستراتيجية الاختيار: مبادئ تتضمن نقاطاً مهمة منها:

- ما هى معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل وظائف المؤسسة؟
- التأهيل العلمى أم الخبرة العملية؟
- التخصص الدقيق أم الإحاطة بفروع مختلفة من الخبرات والمعارف؟
- التفوق المهنى أم التميز الإدارى؟
- الجنسية، النوع، العمر... هل هى أسس فى الاختيار؟
- ما هى الأساليب الأفضل فى المفاضلة والاختيار؟
- اختبارات شفهية، تحريرية، عملية...
- مقابلات شخصية.
- تجربة الفرد فى العمل فعلاً.

- ما المستويات التى لا يجوز النزول عنها حين المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف المؤسسة؟
- ما هى معايير تقييم سلامة ودقة الاختيار؟
- الموازنة بين الرغبة فى التدقيق أثناء الاختيار والتمحيص الشديد من جانب وبين ضبط تكلفة عملية الاختيار واقتصادياتها من جانب آخر.
- من يشارك فى عملية الاختيار؟ هل تتم مركزيًا أم لا مركزيًا؟

<u>معدل دوران العمل:</u> عدد حالات ترك الخدمة الاختيارى خلال فترة معينة مقسومًا على إجمالى عدد العاملين فى منتصف الفترة التى يحسب عنها المعدل.

$$\textbf{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة اختياريًا}}{\text{متوسط عدد العاملين}}$$

$$\textbf{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال السنة}}{\text{إجمالى عدد العاملين فى منتصف الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\textbf{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد حالات إحلال العاملين خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\textbf{معدل الإحلال} = \frac{\text{عدد حالات الإحلال – عدد العاملين الذين لا يمكن تجنب تركهم للعمل}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\textbf{معدل دوران العمل للمعينين الجدد} = \frac{\text{عدد الذين تركوا العمل من العاملين الجدد}}{\text{عدد المعينين فى بداية الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل البقاء} = \frac{\text{عدد الباقين من المعينين الجدد خلال الفترة}}{\text{عدد المعينين أول الفترة}} \times ١٠٠$$

المعلومات الإدارية: معلومات تستخدم فى التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات وتهدف بصفة عامة إلى وصف الوضع الحالى لأنظمة المؤسسة التى على أساسها تتخذ القرارات التى تؤثر على برامج العمل والأداء فى المدى الطويل والمدى القصير أى أنها تساعد الإدارة العليا فى المؤسسة فى التعرف على مجريات الأمور وأنها تسير فى الاتجاهات الصحيحة التى تساند أهداف المؤسسة.

نظم المعلومات الإدارية:

- نظم رسمية وغير رسمية تمد الإدارة بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤ به فى صورة شفوية أو مكتوبة طبقًا للعمليات الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها وتدعم المديرين والعاملين والعناصر البيئية الأساسية بإتاحة المعلومات فى إطار الوقت المناسب للمساعدة فى اتخاذ القرارات.
- نظام منهجى قادر على تكامل البيانات من مصادرها المختلفة بقصد توفير المعلومات الفورية لاتخاذ القرارات الإدارية.
- مجموعة منظمة من العمليات توفر المعلومات للمديرين لدعم عمليات التخطيط واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- نظم متكاملة لكل من العنصر البشرى والآلة تختص بجمع البيانات الماضية والحاضرة والمستقبلية من مصادر مختلفة داخلية وخارجية، وتقوم بتجهيزها وتشغيلها وصيانتها وتخزينها وتحديثها واسترجاعها وقت الحاجة إليها، وذلك

بهدف تزويد جميع المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتشغيلية « الدنيا » بالمعلومات اللازمة لتدعيم اتخاذ القرارات الإدارية واستمرار العمليات العادية واليومية للمؤسسة وذلك بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية .

نظام معلومات الموارد البشرية: نظام يقوم بتجميع وحفظ البيانات الخاصة بالموارد البشرية فى المؤسسة على اختلاف أنواعها ومستوياتها وتحويل هذه البيانات إلى المعلومات بعد تشغيلها والاحتفاظ بها فى قاعدة بيانات النظام واستدعائها وقت الحاجة إليها لإعداد التقارير اللازمة بناء على هذه المعلومات وتقديمها إلى المسئولين فى المؤسسة .

والأنشطة المكونة لهذا النظام هى :

- تنمية وتخطيط سير العمل .
- التدريب والتنمية .
- التشريعات الحكومية .
- الابتكار والمهارات .
- خطط ناجحة .
- تخطيط وتنبؤ بالموارد البشرية .
- نظام التعويضات .
- استخدامات مستقبلية .
- بيانات العاملين .
- نظام الرقابة .
- نظام تتبع العمليات .
- نظام المكافآت .
- المناخ الصحى والمزايا الأخرى .

سجلات الأفراد: سجلات تشمل بيانات ذات طبيعة غير مالية والتى تخص كل عامل فى المؤسسة مثل الاسم، السن، الجنس، تاريخ الميلاد، التعليم، تاريخ الالتحاق بالعمل، الخبرة السابقة، الدرجات العلمية الإضافية، المهارات . . . ومثل

هذه السجلات الخاصة بالأفراد يتم تكوينها بواسطة إدارة الموارد البشرية، ويتم الاحتفاظ بهذه البيانات للأفراد العاملين فى المؤسسة طوال فترة عملهم بها .

السجلات الإحصائية: سجلات تشمل أساسًا بيانات مالية عن الفرد مثل معدل ساعات العمل، المرتب الشهرى، الحوافز، الضرائب على الدخل . . .

إدارة العمالة الفائضة:

- إدارة هيكلة العمالة .
- مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التى تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء .

الحياة الوظيفية للفرد:

- كل الوظائف التى يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية .
- سلسلة من الأنشطة والخبرات العملية -المتصلة أو المنفصلة- التى يمر بها الفرد خلال حياته فى مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات .
- شيء ذاتى يتعلق بكل فرد على حدة ويختلف الأفراد فى التخطيط لها وتنفيذها .

الحياة الوظيفية للمؤسسة: مجموعة الأدوار المتداخلة -النمطية إلى حد كبير- التى يؤديها أفراد متخصصون للوصول إلى أهداف محددة .

المسار الوظيفى:

- ذلك النمط المتتابع للوظائف التى تُكون الحياة الوظيفية للشخص .

- الطريق الذى يتكون من سلسلة من الوظائف تخصصه المؤسسة ليتحرك الأفراد خلاله.

الأهداف الوظيفية:

- الوظائف المستقبلية التى يطمع الفرد فى شغلها كجزء من حياته الوظيفية.
- علامات محددة فى طريقه الوظيفى.

التخطيط للمستقبل الوظيفى:

- عملية يمر بها الفرد ليحدد أهدافه الوظيفية والطريق الملائم للوصول إليها.
- عملية تمارسها المؤسسة لأفرادها ليحددوا أهدافهم الوظيفية وطرق تحقيقها.

تطوير المستقبل الوظيفى:

- نشاط منظم رسمى تضعه المؤسسة لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات التى تؤثر على مستقبلهم الوظيفى –نوعًا واتجاهًا.
- تحسينات وتطورات وظيفية يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية.

التوجيه الوظيفى:

عملية تجريها الإدارة لمساعدة الأفراد على التخطيط لمستقبلهم الوظيفى وتمارس هذه العملية من خلال المقابلات والاستشارات النفسية وتقييم الأداء.

التدريب

التدريب:

- إضافة معلومات أو تنمية مهارات أو تغيير سلوك واتجاهات.
- نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات فى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية.
- عملية منظمة مستمرة محورها الفرد فى مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة- سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة -حالية أو مستقبلة يتطلبها الفرد والعمل الذى يؤديه والمؤسسة التى يعمل فيها والمجتمع الكبير.
- عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكاراً وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.
- التدريب نوع من أنواع النشاط المقصود والمخطط فى أى مؤسسة حيث يعمل على تعريض أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل، لذلك فلابد عند الشروع فى تخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب أن تؤخذ بعين الاعتبار جميع العناصر والقوى والعوامل التى تؤثر فى تلك العملية إذا ما أردنا أن نحقق الأهداف المرجوة منها. بعبارة أخرى

فإن علينا عندما نخطط للتدريب وعندما ننفذه أن نتعرف أولاً على طبيعة عملية التدريب من حيث الأسس العلمية والنظرية التى تقوم عليها من جهة ثم القواعد والممارسات العملية التى يمكن للمدربين اتباعها عند التطبيق من جهة أخرى، فإذا أمكن لنا أن نصف التدريب بأنه علم وفن فى آن واحد فذلك لابد له من الأسس النظرية التى يستند إليها كأى مجال معرفى علمى آخر كما أن له من المتغيرات الشخصية التى تبدو عند الممارسة والتطبيق كأى فن من الفنون دون أى تعارض بين هذا وذاك، فإن كانت المؤسسة تقوم بتدريب العاملين فيها فإن ذلك يعنى ببساطة أنها تقوم بتوفير فرصة تعليمية لهم يتعلمون فيها طرقًا أفضل للأداء.

- مجموعة الأفعال التى تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا فى حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية فى إطار المؤسسة التى يعملون بها.

المجال الكلى للتدريب: مجال يشمل ثلاثة أنواع:

* **التدريب**: وهو الأنشطة المصممة لأجل تطوير أداء العمل الذى يقوم به الفرد فى الوقت الحالى أو الذى تم تعيينه لأجله أو تمت ترقيته إليه بشرط أن تكون الترقية لمنصب له نفس النشاط الأساسى وليس فقط مسئولية أو سلطة أو مجالاً أكبر.

* **التعليم**: ويشمل الأنشطة المصممة لتطوير الكفاءة الكلية للفرد فى اتجاه معين يتعدى العمل الذى يمارسه الآن حيث يتم إعداد الفرد للانتقال إلى مكان آخر داخل المؤسسة غير الموجود به الآن.

* **التنمية**: وهى الأنشطة التى تعمل على زيادة كفاءة وقدره الفرد كى يتحرك مع المؤسسة عندما تتغير أو تنمو. وتهتم التنمية بمستقبل المؤسسة والفرد وعادة ما يكون لها أهداف لا يمكن صياغتها فى اصطلاح سلوكى محدد.

التعلم: الخبرة أو الممارسة التى يحصل عليها الفرد طوال سنوات حياته والتعلم ليس مرادفًا للأداء ولكن هو المقدرة Ability للأداء والأداء هو استعراض للتعليم.

منظومة التدريب:

منظومة تتكون من خمسة عناصر أساسية وهى:

١- الهدف من التدريب ويقصد به النتائج المحددة زمنيًا ومكانيًا ونوعيًا والتى تسعى منظومة التدريب لتحقيقها.

٢- مدخلات العملية التدريبية وتتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهى:

* مدخلات بشرية (متدربون- مدربون- مساعدون- إداريون).

* مدخلات مادية (أموال- معدات- معينات تدريبية وأجهزة- مبان وتركيبات).

* مدخلات معنوية (نظريات وبحوث ودراسات- نظم وإجراءات- حقائق ومشكلات).

٣- العمليات اللازمة وتتلخص فى مجموعات ثلاث وهى:

* عمليات تحضيرية (الأهداف- البرامج- الإمكانيات- مستوى الأداء المتوقع).

* عمليات تنفيذية « تدريب » (نقل مهارات- نقل معارف- نقل خبرات- تغيير الاتجاهات) .

* عمليات تكميلية (متابعة التدريب- تقييم الأداء التدريبى- تجهيز المساعدات والمعينات التدريبية) .

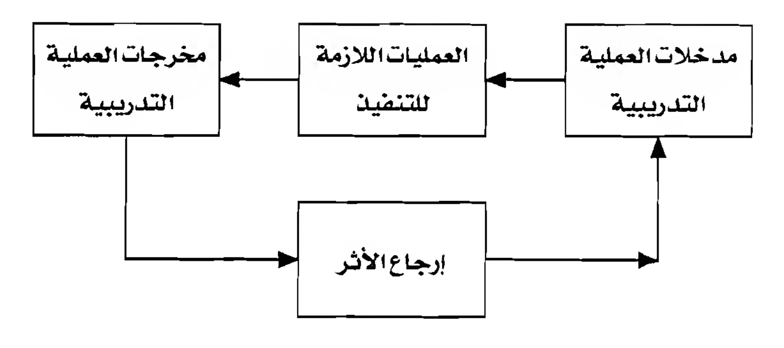
٤- مخرجات العملية التدريبية وتشمل ثلاث مجموعات من المخرجات وهى :

* مخرجات إنسانية (متدربون ذوو خصائص ومهارات وقيم واتجاهات ومعارف جديدة)

* مخرجات مادية (زيادة فى الأداء وتحسين طرق العمل مما يؤدى إلى ارتفاع الإنتاجية ،وزيادة الأرباح بالشركة) .

* مخرجات معنوية (زيادة المعارف لدى الأفراد مع تحسين العلاقات وتطوير المهارات وتعديل الاتجاهات للمتدربين) .

٥- إرجاع الأثر وذلك يتم عن طريق مقارنة المخرجات الناتجة من العمليات التدريبية بالأهداف المحددة مسبقًا وبيان الانحراف وتعديلها بصفة مستمرة .



تحديد الاحتياجات التدريبية:

- تحليل مجالات عدم التوازن فى الطلب على التدريب من ناحية والفرص التدريبية المعروضة من ناحية أخرى.
- جملة التغييرات المطلوب إحداثها فى معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التى تعترض الأداء والإنتاج.
- الفرق بين ما هو كائن وما ينبغى أن يكون.
- مفهوم يمثل حجر الزاوية لأى عمل تدريبى وهو بداية حقيقية فى سلسلة الحلقات التى تكون العملية التدريبية، ويتعلق ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل أو بعبارة أخرى الموضع الحالي وما يجب أن يكون عليه فى فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى. فأما الوضع الحالى فيعبر عن:

* نواح معرفية أو معلومات أو اتجاهات أو مهارات ناقصة يراد تكملتها.
* ضعف فى الأداء أو العلاقات يراد علاجه أو تفاديه.
* مشكلة محددة (تنظيمية، إنسانية...) يراد حلها.

أما فيما يتعلق بما يجب أن يكون عليه الحال فى المستقبل فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها.

والاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وهى تظهر فى أحوال ومراحل كثيرة فى حياة المؤسسات كما يلى:

* الإعداد للأفراد الجدد عند تعيينهم فى الوظائف .

* النقل والترقية والندب والإعارة .

* تغيير المسار المهنى أو الوظيفى للأفراد أو النقل من عمل لآخر .

* إدخال تغيرات تكنولوجية فى الآلات والمعدات أو الأطر والأساليب .

* إدخال تغيرات تنظيمية كاستحداث وظائف أو تغيير اختصاصات أو تعديل الأهداف .

* عند افتتاح فرع جديد للأعمال –مشابه أو مخالف للفروع الأخرى –فى منطقة جديدة أو دولة جديدة .

* عندما تحدث مشكلات خاصة تستلزم التدريب كانخفاض الإنتاجية أو سوء العلاقات .

■ يمكن وصفها وتحديد ملامحها من خلال أربع خصائص رئيسية وهى :

١– مجال (مكان التدريب) تنظيميًا أو تخصيصيًا .

٢– الفوائد المرجو تحقيقها .

٣– طبيعة الفجوة التى يغطيها التدريب .

٤– الإطار الزمنى لمردود التدريب .

■ تجيب عن خمسة أسئلة رئيسية هى :

١– أين يقع التدريب ؟ Where

٢– من يجب تدريبه ؟ Who

٣- ما المحتوى التدريبى؟ What

٤- ما الآثار المتوقعة من وراء التدريب؟ What

٥- متى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة؟ When

تحليل التنظيم:

إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

■ تجيب عن سؤال هام هو: أين تقع الحاجة للتدريب (فى أى إدارة أو فرع أو قسم)؟

■ تهدف إلى تحديد درجة ملاءمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقويم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أى أن مسئول التدريب يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمى الفعلى وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية:

* أهداف المؤسسة.

* بنائها التنظيمى.

* سياستها ولوائحها.

* هيكلها الوظيفى.

* خصائص القوى العاملة بها.

* درجات الكفاءة (استغلال الموارد المتاحة).

* الفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة) .

* المناخ التنظيمى الذى يتضمن بدوره عوامل كثيرة أخرى مثل: الحوافز، الأجور. الاتصالات، علاقات الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، الثقة، المسئولية .

وأخيرًا نوع التغيرات التى حدثت فى كل من العناصر السابقة .

تحليل العمل:

- إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية .
- تجيب عن سؤال هام وهو: ما نوع التدريب المطلوب (مهارات، معلومات، اتجاهات) وما العمل أو الجزء من الوظيفة الذى يلزم له التدريب؟
- تهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التى تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هى :

* التوصيف الوظيفى المعمول به .

* مواصفات شاغل الوظيفة .

* أهداف الوظيفة .

* مجالات النتائج .

* معدلات الأداء .

* التغيرات أو التعديلات التى تطرأ على هذه العناصر.

تحليل الفرد:

■ إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.

■ تجيب عن سؤال هام هو: من الذى يحتاج إلى تدريب؟

■ تهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التى تلزم شاغل الوظيفة لكى يطور أداءه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، يقوم مسئول التدريب لذلك بدراسة الآتى:

* المواصفات الوظيفية للفرد.
* مؤهلاته.
* خبراته.
* مهاراته.
* الخصائص الشخصية التى يتمتع بها.
* اتجاهاته.
* دوافعه.
* استعداده للتعلم.
* حاجاته التى يطمع فى إشباعها.
* ذكائه.
* العمر والجنس والصحة العامة.
* الجانب السلوكى للفرد باعتباره عضواً فى جماعة عمل أى علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

المادة العلمية للتدريب:

كل مادة مكتوبة تحوى معلومات توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج مثل الكتب أو المذكرات أو المقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والتقارير والمستخلصات.

▪ تحتوى على المعلومات والمبادئ والمفاهيم العلمية والنظريات الأساسية التى يود المدرب أن يلم بها المتدربون.

عملية التدريب: عملية تستخدم مزيجًا من مدخلات التدريب البشرية والمادية مع أساليب وتجهيزات التدريب فى تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج زمنى محدد.

أساليب التدريب: الطرق التى تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب وهذه الأساليب منها:

التدريب أثناء العمل: يقوم على فكرة قديمة -فكرة التلمذة المهنية- التى تعنى أساسًا أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التى تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذى يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفى.

المحاضرة:

▪ عرض سبق إعداده لتوصيل قدر من المعرفة أو المعلومات فى مجالات مختلفة أو لعرض اتجاهات المحاضر نحو موضوع معين على المتدرب بغرض التعريف بتلك الاتجاهات وتقديرها أو بغرض إقناع المستمعين أو التأثير فى اتجاهاتهم نحو موضوع معين.

▪ عملية إلقاء للمعلومات من جانب المدرب أو المحاضر واستماع من جانب المستمعين أو المتدربين.

- طريقة تقليدية فى نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذى يقوم به المحاضر فى إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها، وبذلك فإن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية، كذلك فإن التفاعل بينهم وبين المحاضر (المدرب) يكون عند حده الأدنى ومن خلال هذا التوصيف فإن المحاضرة لا تعتبر من الأساليب التدريبية ذات الفعالية الكبيرة.

المؤتمر والمختبر: مجموعة من الأفراد لهم خلفية مشتركة وثيقة الصلة بموضوع معين يلتقون ليشتركوا معًا وفق تخطيط مسبق لتجميع وتبادل واختيار الحقائق والمعلومات والأفكار المتصلة بذلك الموضوع، ولديهم القدرات اللازمة لتحليل ومعالجة ما يطرح عليهم للوصول إلى فهم مشترك ونتائج محددة مبنية على أسس واضحة تؤدى عند تنفيذها إلى تطوير الأداء.

حلقات البحث والندوات: أسلوب تدريبى يسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين فى العملية التدريبية، عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه، كما أن هناك أسلوبًا متفق عليه فى إدارة الحوار وتستخدم هذه الأساليب عادة فى التدريب على المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية أى التى تحتمل آراء مختلفة ويفضل فيها الحوار استجلاء لأبعادها المتباينة مثل العلاقات المتباينة فى العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة والسياسات الإدارية، وتتركز فعاليتها فى تزويد المتدرب بمفاهيم ومعان متطورة وإحداث تغييرات فى وجهات نظره واتجاهاته الفكرية ولكنها بلا قيمة تقريبًا فى إكساب المهارات أو تغيير أنماط السلوك الظاهر.

دراسة الحالة: أسلوب تدريبى هام يستعين به المدرب لتحقيق العديد من

أهداف التدريب، وتمثل الحالة نموذجًا وسطًا بين الأسلوب المعرفى البحت وبين الخبرة الواقعية فهى وصف لمواقف وأحداث مستمدة من الحياة الهدف منها:

- تزويد المتدربين بأكبر قدر ممكن من المعرفة والحقائق.
- تطوير وتنمية مهارات المتدربين فى مجالات تحليل المشكلات والاتصالات واتخاذ القرارات.
- التأثير فى اتجاهات المتدربين وتعديل أو تغيير سلوكهم.
- التأكيد على عدم وجود إجابات صحيحة أو خاطئة فى مجال السلوك الإنسانى ومن بعض أشكالها:

– حالات المعرفة – التمرين – الموقف

– الحالة المعقدة – حالة القرار – حالة البريد الوارد

– حالة الموقف الحرج – الحالة المتتابعية.

جماعات العمل: أسلوب تدريبى يقوم أو يطلق على أى أسلوب عمل تقوم به مجموعة من الأفراد فى سبيل تحقيق هدف معين هادفًا إلى:

- إتاحة الفرصة لتبادل الآراء والخبرات والتجارب والمعلومات بين أفراد المجموعة.
- المساعدة على امتزاج أكبر قدر ممكن من خبرات ومهارات الأفراد خلال فترة زمنية معينة.

تمثيل أو أداء الأدوار: أسلوب تدريبى يتضمن خلق مواقف عملية علمية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها، يواجه صراعًا أو تناقضًا معينًا ويطلب إليه

علاج الموقف بالسلوك الفعلى كما لو كان يعيشه فى الحياة فعلاً، ويستخدم هذا الأسلوب عادة فى التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التى تتطلب تنمية المهارات والتعامل مع الآخرين.

تدريب الحساسية: أسلوب تدريبى يعتمد على ترك المتدربين يواجهون مواقف التفاعل فى الجماعات الصغيرة على أن يكشف كل منهم خصائص السلوك الاجتماعى من خلال المشاركة الفعلية.

التعليم المبرمج: أسلوب تدريبى يعتمد على تمكين المتدرب من تعليم نفسه باتباع سلسلة من الخطوات التى تؤدى فى النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة هادفًا إلى:

- زيادة الرغبة فى التعلم.
- تمكين المتدرب من العمل فى حدود وقته.
- خدمة أكبر عدد من المتدربين ذوى الخصائص والصفات والاحتياجات التدريبية المتشابهة.
- تحقيق تنمية مقبولة ومحكمة لمهارات المتدرب بنفس الدرجة التى يمكن أن يحققها المدرب بالاتصال المباشر.

المباراة الإدارية: أسلوب تدريبى، تمرين دينامى يمثل نموذجًا مصغرًا لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية هادفًا إلى تدريب المشاركين على:

- التخطيط المستمر لإنجاز القرارات والتوقيت السليم لها.
- التنظيم المرن لجهود الجماعة لمراعاة الظروف المتغيرة.

- التوجيه الدينامى للمؤسسة وتحقيق التوازن بين الوظائف الإدارية .
- تكوين نظام للمعلومات وتطويره .
- الربط بين عملية المتابعة والتخطيط .
- استخدام الأدوات التحليلية المساعدة لعملية اتخاذ القرارات .

التدريب فى الغرف المجهزة: أسلوب تدريبى يتسم بطابع التدريب العملى لكنه لا يتم فى مواقع العمل الحقيقية، بل فى غرف وقاعات مجهزة بشكل يماثل مواقع العمل الحقيقية ويعرف المتدربون بأسلوب الأداء ويستعملون الأدوات والأجهزة كما لو كانوا فى مواقع العمل الفعلية .

سلة القرارات: أسلوب تدريبى، صيغة للمحاكاة تجسد مواقف واقعية فى يوم عادى، بيئة عمل المتدرب (عادة فى مستوى الإدارة المباشرة، الوسطى، أو العليا) تقدم هذه المواقف فى مادة يصممها المدرب على مدى ورقة أو ورقتين، تضم هذه المادة موضوعات بعضها روتينى والآخر عارض يتعين البت فيها وصنع قرار على مدى زمنى قصير نسبيًا لتتحول من بريد وارد إلى بريد صادر، هذا مع عرض وقائع وملابسات تساعد فى تشخيص الموقف الفعلى فى بيئة العمل وتتم مراجعة كيف يتعامل المتدرب مع كل موضوع أو موقف عرضته ورقة العمل ويقيم المدرب قدرات المتدرب على التخطيط، التنظيم، القيادة، السيطرة، مرونة التصرف، والقدرة على صنع قرارات سليمة .

***التدريب عن طريق الكمبيوتر من خلال الشبكة-* Web/computer-Based Trarning**

أسلوب يعتمد على التعلم الفردى من خلال التنقيب والممارسة والمحاكاة والقراءة وتوجيه الأسئلة والإجابة .

التدريب غير المتزامن عن طريق الشبكة: أسلوب يعتمد على التدريب الجماعى على الشبكة فى غير الوقت الحقيقى من خلال المهام التجريبية والمناقشات ومشروعات الفريق .

التدريب المتزامن عن طريق الشبكة: أسلوب يعتمد على التعلم الجماعى المشترك فى الوقت الحقيقى من خلال المناقشات وحل المشكلات وتوجيه النقد .

المادة التدريبية:

- وسائل مساعدة تعين المدرب على تحقيق أهدافه ويمكن أن تشمل الحالات الدراسية واختبارات القياس والخرائط التوضيحية والرسومات التوضيحية والأشرطة المسجلة .

- مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العلمية التى تشرح وتوضح موضوعًا معينًا وتعتبر عملية إعداد المادة التدريبية وصياغتها بمثابة تنفيذ أو تجهيز للمحتوى العلمى للتدريب سواء أكان فى شكل سرد حقائق يتخذ صورة المقالة أو سرد حقائق تتخذ صورة (الحالة) أو بيانات وأوصاف رقمية كما فى حالة الموازنات والقوائم المالية والإحصائية أو شكل صور ورسوم توضيحية ويمكن ترتيب المادة التدريبية حسب :

الترتيب السيكولوجى: ترتيب المادة التدريبية فى موضوعاتها حسب درجة سهولتها وسرعة تعلمها ومثال ذلك :

* الانتقال من المعلومات والمعارف البديهية المألوفة إلى المعارف الجديدة .

* الانتقال من المهارات السهلة إلى المعقدة .

* الانتقال من الأشياء المعروفة إلى المجهولة .

* الانتقال من المعارف التطبيقية إلى المفاهيم التجريدية .

* الانتقال من التمارين العملية إلى المفاهيم النظرية .

* الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي .

ترتيب المادة التدريبية حسب تسلسل أداء الوظيفة: ترتيب الموضوعات حسب تسلسل العمل في الواقع الفعلي الذي يتم فيه أداء المهام أو الوظائف التي يقوم بها المتدربون .

الترتيب المنطقي: ترتيب المادة حسب تسلسل المنطق في العرض والتقديم .

الترتيب حسب المشكلات المطلوب التركيز عليها: ترتيب المادة والانتقال من القضايا والمهارات الفرعية في حل وتحليل المشكلات إلى المبادئ والعموميات الخاصة باتخاذ القرارات .

الحزمة التدريبية: المواد اللازمة لإخبار المتدربين بما يجب عليهم معرفته أو ما يجب عليهم عمله أو كيفية استخدام تلك المعلومات والسماح لهم بممارسة ما تعلموه ومتابعتهم بإرجاع الأثر عن مدى جودة تعلمهم . والحزمة التدريبية تتكون من أربعة مكونات هي :

* توجيهات أو تعليمات للمتدربين .

* المواد التدريبية .

* الاختبارات .

* توصيات أو تعليمات للمدربين.

<u>الغايات التدريبية:</u> تعبير عن النتائج العامة المرغوبة من التدريب وهى غير قابلة للقياس. ومن أمثلة غايات التدريب : تحسين خدمة العملاء، تحسين الجودة، زيادة الربحية، زيادة فهم المتدرب.

ومن الواضح أنها لا تحدد بشكل قاطع ما الذى يجب أن يفعله المتدرب أو كيف يجب أن يؤدى هذا العمل.

<u>الغايات التنظيمية:</u> هى النتائج المرغوبة من المؤسسة وغالبًا ما تكون جزءًا من رسالة المؤسسة الرسمية، وهى تعبر بوضوح عن الفلسفة وتجسد قيم الإدارة وتشير ضمنًا إلى الاتجاه العام للمؤسسة، ونادراً ما يتقيد تحقيقها بفترة زمنية محددة ولا تخضع الغايات لطرق قياس محددة، ولأنها تعبيرات تتعلق بالمؤسسة فإن علاقتها بالأداء الوظيفى غالبًا ما تكون غير واضحة ومن أمثلة الغايات التنظيمية : خدمة المجتمع، الحفاظ على مكان عمل آمن ومنتج للعاملين، تحقيق عائد معقول على الاستثمار.

<u>أنشطة المتدرب:</u> هو ما يفعله المتدرب خلال عملية التعلم المخطط، فالاستماع إلى محاضرة يعتبر من أنشطة المتدرب إلا أنه نشاط سلبى لأنه يتضمن عملاً من جانب المدرب أكثر مما يتطلبه من جانب المتدرب.

<u>أنشطة المدرب:</u> هو ما يفعله المدرب خلال عملية التعلم المخطط مثل إلقاء محاضرة أو عرض وتقديم نشاط التعلم أو عرض استخدام أشرطة الفيديو، وتلك العبارات تحدد ما يقوم به المدرب ولكنها لا تعتبر تعبيراً عن أهداف تدريبية أو تغيرات مرغوب فيها فى سلوك أو أداء المتدربين.

تحليل مهام التعلم: عملية الغرض منها تحديد المعرفة الضرورية والمسبقة. وتصف كلمة المسبقة ما يجب على المتدربين معرفته قبل المشاركة فى التدريب.

التحليل الإجرائى: تحديد ما يجب أن يعرفه المتدربون حتى يؤدوا مهمة واحدة أو سلسلة من المهام المرتبطة، وللقيام به يجب أن يتم تحديد أولاً الغاية التدريبية ثم يتم رسم خريطة تدفق بالخطوات التى ينطوى عليها الإجراء ومع كل خطوة فى الإجراء يُسأل سؤال: ما الذى يجب أن يعرفه المتدرب أو يفعله أو يشعر به حتى يؤدى المهمة؟ وتكون الإجابة فى شكل أهداف أداء محددة.

الأهداف العامة للبرنامج التدريبى: أهداف تركز على الغايات الرئيسية التى يسعى البرنامج لتحقيقها، كما يود أن يتعرف عليها متخذو القرارات بالمؤسسة بهدف التأكد من فعالية البرنامج ومردوده بالنسبة لأداء الفرد، وقد ينصب الهدف الرئيسى على تنمية مهارة حركية مثل إصلاح الأجهزة أو اكتساب قدرة معينة مثل القدرة على إجراء مقابلات التوظيف أو تنمية مهارات حل المشكلات المعقدة التى تواجه الإدارة.

الأهداف التفصيلية: هى محور البرنامج التدريبى فإذا كانت تنمية مهارات إجراء مقابلات التوظيف هى الهدف الرئيسى فإن الأهداف التفصيلية قد تتضمن القدرة على استخراج المعلومات وإعداد مقاييس التقدير وإقامة علاقات طيبة وغيرها من المهارات والقدرات والمعارف المتكاملة.

المعارف: الحقائق والمفاهيم والمبادئ ونقاط الفهم والأفكار.

المعرفية: الحقائق والمعلومات اللازمة بالضرورة لأداء أى وظيفة أو عمل أو

مهمة، وتتطلب مهارات التعلم الخاصة بالمعرفة قيام المتدرب باسترجاع معارف لإنجاز مهمة معينة .مثال ذلك استرجاع قواعد أو حقائق أو معادلات أو تعريفات أو مفاهيم أو مبادئ.

المهارات:

- سلوكيات تتطلب درجة ما من السهولة فى أداء عمل معقد أو جزء منه.
- القدرة على التصرف بالطرق التى تحقق النجاح فى أداء الوظيفة أو العمل وتنقسم إلى:

المهارات العقلية: قيام المتدرب بتحديد أو تبويب أو حل مشكلات تتضمن عمليات عقلية وهى تتضمن تحديد الرموز أو تبويب الأشياء والرموز والمفاهيم أو استخدام المبادئ والقواعد أو التمييز أو استخلاص الفروق أو استخدام المعلومات اللغوية أو صنع القرارات أو حل المشكلات.

المهارات الحركية: قيام المتدرب بأداء أنشطة جسمية أو يدوية وهى تتضمن المهارات الحركية العامة والحركات الخاصة بالتوجيه والإرشاد وترتيب الأشياء وتوصيل الأصوات.

الوجدانية: هى المشاعر المتعلقة بالأداء وهى غير قابلة للملاحظة أو المشاهدة ولكنها تنعكس فى القرارات والاختيارات التى يقوم بها المتدرب.

العادات: ميول مكتسبة التصرف بشكل معين فى حالة توافر شروط أو ظروف معينة.

الضوابط الانفعالية: الاتجاهات والمثل والقيم والميول والتقدير التى تؤثر أو تتحكم فى الأنواع الأخرى من السلوك .

الاتجاه: نزعة الشخص أو عاطفته تجاه الأشخاص أو الأشياء أو الممارسات أو الأفكار مثل الاحترام والطاعة وسعة الأفق وتقبل التغيير والتسامح . . .

المثل: معيار للكمال يرتبط بالأفراد أو السمات أو الأشياء أو الأفكار ويكون مقبولاً بواسطة فرد أو جماعة مثل معايير الإدارة والقيادة والمنتجات . . .

الميل: اهتمام مكتسب بالأشياء أو الأشخاص أو العمليات أو الأفكار وعادة ما يصاحب الميول بعض الإثارة للمشاعر .

التقدير: إدراك وفهم لوجود قيمة فى شخص أو مجموعة أو سمة أو فكرة، أو عملية ما مثل تقدير العمل وتقاليد المجتمع .

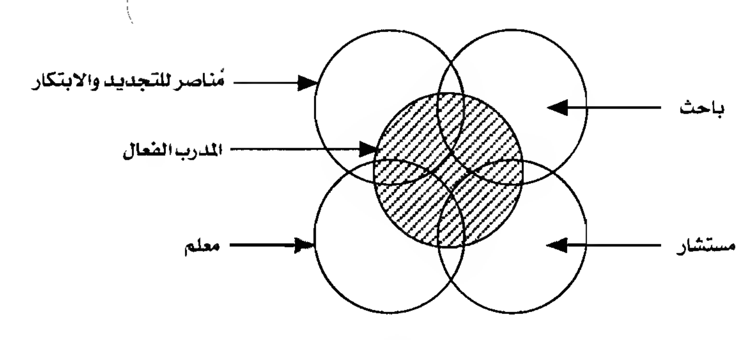
المدرب: شخص يعمل مع الجماعة التى يشارك جميع أفرادها فى عملية التعلم ويكون دوره مساعدة أعضاء الجماعة على أن يعملوا معًا من أجل تحقيق الهدف من التدريب .

ويختلف الدور الذى يؤديه المدرب عن المدرس فالأخير هو الخبير لأن الدارسين ذوو معارف قليلة وتكون مهمة المدرسة تزويدهم بالمعارف والمعلومات عن طريق المحاضرات، ولكن دور المدرب ليس هو الخبير بل إن عليه إيجاد مناخ نشط للتعلم حيث تكتشف المعرفة وتكتسب المهارة عن طريق المناقشة والبحث المشترك، ويقوم دور المدرب على افتراض أن بعض المعلومات التى يحتاجها المتدربون من أجل حل المشكلة المطروحة توجد لدى أعضاء الجماعة ذاتها وتكون مهمة المدرب

العمل مع المجموعة لاكتشاف المعلومات المطلوبة واستخدام الأساليب التى بواسطتها يمكنهم التعلم وتوجيه الفريق نحو التعرف على الإجراءات الفعالة التى يمكن استخدامها.

ويعتبر المدرب كميسر للتعلم فيساعد على اكتشاف المبادئ التى يمكن للمتدربين استخدامها حتى يصبحوا أكثر فعالية فى حل المشكلات المطروحة ومعالجة المشكلات المماثلة مستقبلاً.

المدرب الفعال: صاحب «رسالة» تتجسد فى السعى المتصل لتنمية وتطوير معارف ومهارات المتدربين بالقدر الذى يمكنهم من النهوض بأدوارهم بكفاءة وفعالية، ولهذا فإن المدرب الفعال يظل من منطلق الإحساس العميق والإيمان القوى برسالته حريصًا على تطوير معارفه ومهاراته لامتلاك القدرة فى التأثير الإيجابى على المتدربين لإدراك تلك الرسالة والاقتناع بها والتعاون لتحقيقها، وانطلاقًا من هذا المنظور المتكامل لرسالة المدرب الفعال فإن الجهد المتوقع منه يتجاوز المهمة التقليدية التى تحصره فى دور المدرس إلى أربعة أدوار رئيسية متمازجة ومتفاعلة وتغذى بعضها البعض الآخر على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



أخصائى التدريب: شخص متفرغ تقع ضمن مسئولياته عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك فهو دائم الاتصال بالأفراد العاملين بالمؤسسة يحصل منهم على البيانات اللازمة لتحليلها والخروج منها بتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

دليل المدرب: دليل مصمم بحيث يحتوى على العديد من الإرشادات والتوجيهات يتعلق كل منها بموضوع أو درس معين، ويبدأ الدليل بوصف البرنامج والغرض منه وأهداف الأداء النهائية والعلاقة بين الموضوعات والأجهزة المطلوبة لإنجاز البرنامج واختبارات تقييم المتدرب.

تقييم التدريب:

- قياس مدى التأثير الذى تركه التدريب على المتدربين أو الحصيلة التى خرجوا بها من العملية التدريبية والعادات الجديدة والمهارات والمعارف والاتجاهات التى اكتسبوها ونوعية التغيير الحادث فى سلوكهم.
- عملية هادفة لقياس كفاءة العمل التدريبى ومقدار ما تم تحقيقه من أهداف الخطة التدريبية وإبراز نواحى الضعف والقصور للاستفادة بها فى تطوير العمل التدريبى والارتقاء به.
- مجموعة الإجراءات التى تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية والمتدربين ومدى التغيير الذى نجح التدريب فى إحداثه بينهم.
- الوقت الذى يخصص أثناء وفى نهاية التدريب لقيام المشاركين بالتعبير عن رأيهم فيما حدث، كما يمكن أن يتضمن كيفية تنفيذ التدريب بشكل أفضل فى المستقبل.

التقييم المشترك: عملية إشراك المتدربين فى مراجعة البرنامج التدريبى.

تقييم الانطباعات: محاولة التعرف على مدى تقبل الدارسين للبرنامج التدريبى الذى حضروه، وبذلك لا يدخل فى هذه المرحلة من التقييم قياس أى تعلم حادث لدى المتدربين ولكنه يتناول مشاعرهم قبل وبعد هذا البرنامج وما تم فيه فحسب.

تقييم التعلم: تقييم هل المتدرب قد حصل على معرفة أو اكتسب مهارة أو كون اتجاهاً معيناً من خلال الخبرة التربوية المخططة التى تعرض لها بحضوره ذلك البرنامج وليس بطريقة عفوية ولأسباب لم تكن فى الحسبان.

رد الفعل: درجة إيجابية المتدرب وإدراكه للبرامج والأنشطة التدريبية وعما إذا كان البرنامج مفيداً له أم لا.

القياس الشخصى: القياس الذى يعتمد على الحكم والتقييم المعتمد على الآراء والأحكام الذاتية.

القياس الموضوعى: القياس الذى يعتمد على أدوات علمية مرجعية يستخدم فيها أدوات التحليل والإحصاء والقياس.

القياس الذاتى: اعتماد المتدرب على نفسه لقياس مردود التدريب الذى شارك فيه.

القياس العام: قياس يعتمد على مصدر أو طرف ثالث للتقييم كالاعتماد على بيوت الخبرة الإستشارية.

الخطة التدريبية العامة: مجموع البرامج التدريبية المتاحة فى المؤسسة حيث يمكن تقديم سلسلة من البرامج التدريبية للمؤسسة بأكملها، وهو ما يسمى بالمستوى الشامل ومجموعة من البرامج التدريبية لإحدى الإدارات، أو ما يسمى بالمستوى المصغر، ويتطلب تصميم الخطة التدريبية العامة تخطيط واختيار المحتوى والأساليب التدريبية وطرق التقديم التى تؤدى إلى إحداث عملية التعلم.

الاستراتيجية التدريبية: إطار عام يوضح كيف سيتم عرض المعلومات وكيف سيتفاعل المتدربون والمدرب فى أحد البرامج التدريبية.

التفاعلية: القدرة فى التحكم وتوجيه الإهتمام وتنسيق الاتصالات بين المتدربين والمدرب والمحتوى.

وسائل الإيضاح السمعية والبصرية: **Audio = visual Aids**

وسائل تتمثل فى مكبرات الصوت وآلات التسجيل الصوتى وآلات العرض للشرائح Slide projectors وآلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصرى، وتتبلور وظيفتها فى تيسير عرض بعض جوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذى يسهم فى ترسيخ المعانى ومساعدة المتدربين على إدراك واستيعاب الأفكار والمعلومات التى تمثل أنماط السلوك المستهدفة.

الرقابة

الرقابة:

- وظيفة إدارية تعنى قياس وتصحيح أساليب الأداء للمرؤوسين من أجل التأكد من أن أهداف المشروع (المؤسسة) وخططه التى وضعت لتحقيق هذه الأهداف قد أنجزت .
- تقرير ما إذا كانت الخطط قد نفذت وما إذا كان هناك تقدم نحو تحقيق الأهداف والتصرف -إذا كان ذلك ضروريًا- لتصحيح الانحرافات والأخطاء .
- الجهاز العصبى لأى تنظيم وهى تشبه فى ذلك الجهاز العصبى لجسم الإنسان، فالرقابة تتعرض لكل خلية من خلايا التنظيم تتأثر بها وتؤثر بها .
- الرقابة فى أى مشروع تشتمل على اكتشاف ما إذا كان كل شىء تم ويتم وفقًا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية . وهى تهدف إلى الوقوف على نواحى الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وأن الرقابة تكون على كل شىء سواء كانت أعمالاً أو أشياء أو أفرادًا أو مواقف .
- العملية التى ترى بها الإدارة هل الذى حدث كان من المفروض أن يحدث وإذا لم يكن كذلك فلابد من إجراء التعديلات الضرورية .
- وظيفة النظام الذى يجرى التعديلات وفقًا للخطة ويضمن أن الاختلافات عن أهداف النظام هى فى حدود السماح .

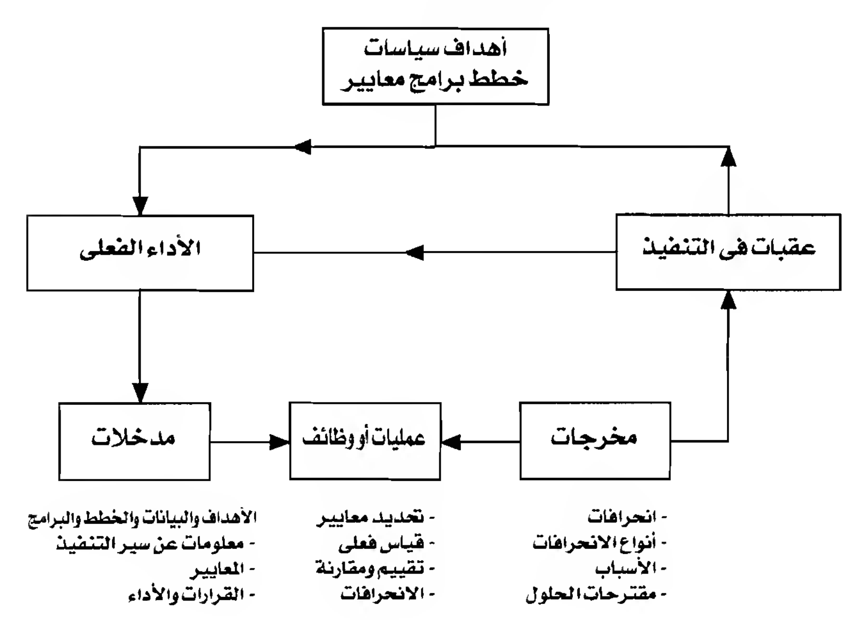
- مجهود منظم تقوم به الجهة المسئولة يشمل الملاحظة المستمرة للأداء وقياس النتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدمًا لتحديد الانحرافات عن هذه المعايير. أو توقع حدوث هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها ثم تحديد أنسب التصرفات العلاجية أو التصحيحية التى تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتنظيم لتحقيق أهدافه.
- نشاط يساعد على التحقق من أن أداء الأنشطة تم بالكيفية المحددة لها طبقًا للإجراءات والأنشطة والقوانين التى تحكم أداء العمل الإدارى العام وكذلك التحقق من أن التنفيذ يسير فى اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعنى أن الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه منها فى نفس الوقت.
- مهارة إدارية تستخدم لضمان الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق الأهداف.

نظام الرقابة:

نظام فرعى يتكامل مع الأنظمة الأخرى لتكوين النظام الشامل باعتبار أن المؤسسة تمثل نظامًا شاملاً يضم مجموعة من الأنظمة الفرعية التى تتفاعل وتتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف الرئيسى للنظام الشامل، كما يرتبط نظام الرقابة بنظام المعلومات ونظام التخطيط فى المؤسسة. ويمكن القول إن نظام الرقابة قريب الشبه بنظام المعلومات كما أن مدخلات نظام الرقابة تعتمد بالدرجة الأولى على نظام التخطيط ونظام المعلومات.

■ يتكون نظام الرقابة من ثلاثة أجزاء رئيسية تتمثل فى المدخلات والعمليات أو الوظائف والمخرجات.

ويرتبط بالمدخلات المعلومات الخاصة بسير التنفيذ الفعلى ووسائل ومعايير الرقابة، والتى تتمثل فى الأهداف والسياسات والخطط وبرامج العمل ووحدات القياس وما يتعلق بها من قرارات وأوامر إدارية، وتتمثل عمليات الرقابة فى تحديد المعايير المناسبة وعمليات القياس لنتائج التنفيذ الفعلى وعمليات التقييم والمقارنة وتحديد الانحرافات والتمييز بين العادى وغير العادى منها والأسباب المؤدية إليها، أما مخرجات نظام الرقابة فتتمثل فى الانحرافات عن النتائج المقدرة وأنواع تلك الانحرافات والأسباب المؤدية إليها والتوصيات ومقترحات الحلول للتغلب عليها.

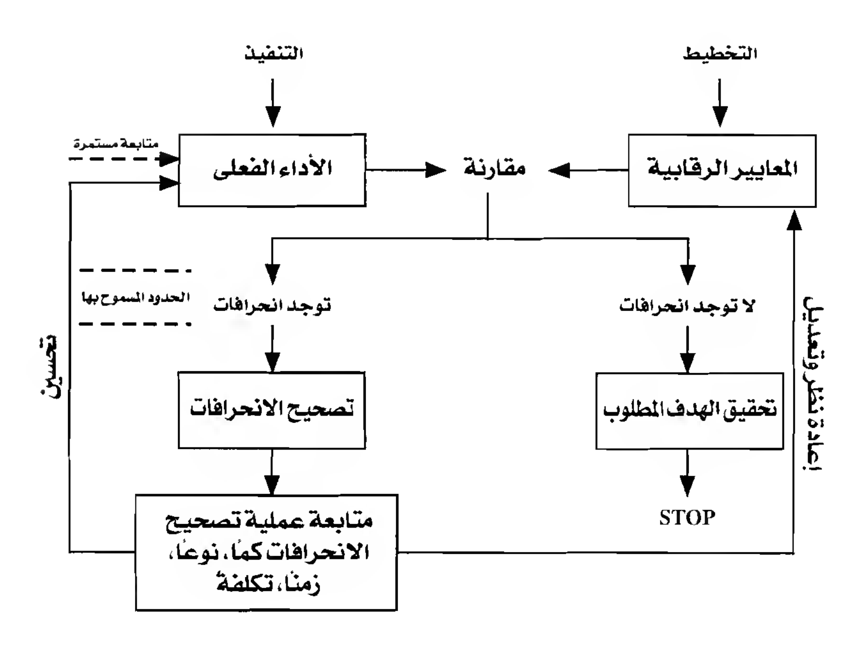


خطوات عملية الرقابة:

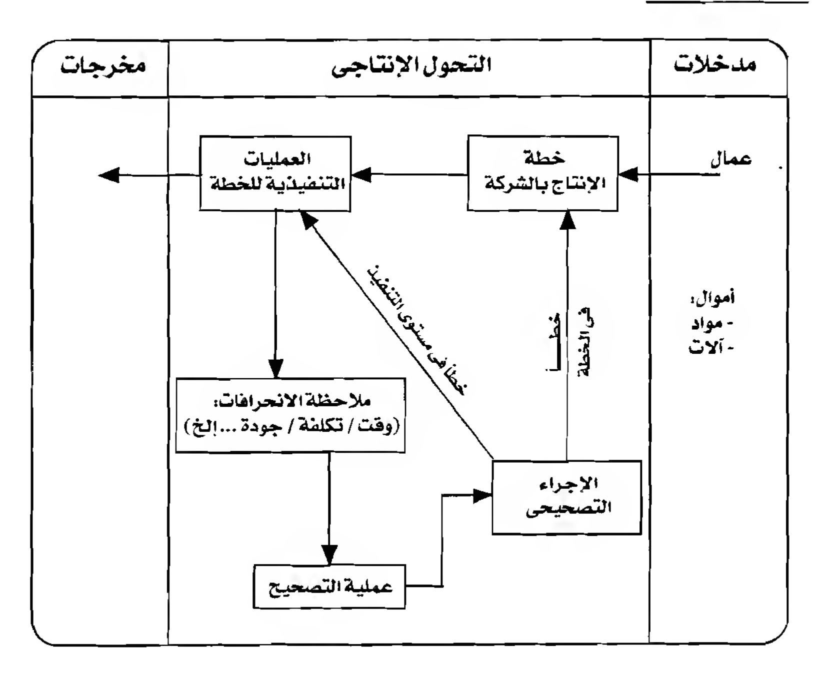
عملية تتضمن تسجيلاً للنتائج الفعلية ومقارنتها بالمعايير الموضوعية وتحديد الانحرافات وتحليلها لأجل تصحيحها، وتمر عملية الرقابة بـ:

* وضع المعايير.
* تسجيل النتائج والمقارنة والتقييم.
* تصحيح الانحرافات.

والشكل التالى يوضح كيف تسير أساسيات هذه العملية.



إجراء الرقابة:



مبادئ الرقابة الفعالة: مجموعة من المبادئ أو الشروط التى يجب أن ترتكز عليها وظيفة الرقابة فى أداء مهمتها حتى يكفل لها النجاح والفعالية ويمكن تحديد المبادئ فى التالى:

مبدأ الاقتصادية: يعنى أن العائد الناتج من وجود النظام الرقابى يفوق تكلفة هذا النظام حتى يكون هناك مبررا من وجوده ويرتبط هذا المبدأ باتباع أسلوبين هما:

* محاولة ضغط تكلفة النظام الرقابى.

* محاولة زيادة العائد من وراء النظام الرقابى .

- **مبدأ التركيز على النقاط الاستراتيجية فى الرقابة:**

يعنى الرقابة على الأنشطة الهامة ذات التأثير الفعال على نشاط المؤسسة ككل، وأيضًا التركيز على نقاط الاختناق المسببة للانحرافات الشاذة ولا داعى للرقابة على الانحرافات العادية ذات الاهتمام الأقل والتى ليس لها آثار سلبية على مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة .

- **مبدأ الشمولية:** يعنى أن الرقابة يجب أن تكون شاملة لكل الأنشطة والنتائج الهامة سواء الملموسة أو غير الملموسة والتى لها أثر فعال على نتائج أعمال المؤسسة، كما يتضمن أيضًا أن تكون الرقابة قبل الأداء وأثناءه وبعد إتمامه . ولا يقصد بشمولية الرقابة أن تغطى جميع الأحداث بالمؤسسة ولكن التركيز على الأحداث والجوانب الهامة التى لها تأثير فعال ومؤثر على أهداف المؤسسة الرئيسية .

- **مبدأ الوضوح والبساطة:** يعنى أن الرقابة الفعالة يجب أن تمتاز بالوضوح والبساطة حتى تكون سهلة الفهم للمنفذين لها ومن هم موضع التنفيذ ومن هم مسئولون عن تصحيح الانحرافات كذلك مراعاة البساطة والوضوح فى تصميم النظام وعرض المعلومات الرقابية وتحديد مراكز المسئولية وعدم شمول الرقابة لألفاظ وأدوات معقدة مطاطة تعنى أكثر من معنى مما يدعو للبس واختلاف الرأى والمضمون .

- **مبدأ سرعة كشف الانحرافات:** يعنى أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطًا واضحًا وأساسيًا بعنصر الوقت، فكلما كان النظام الرقابى سريعًا فى

كشف الانحرافات فى حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها كان نظاماً فعالاً اقتصادياً والعكس صحيح.

- **مبدأ النظرة المستقبلية:** يعنى أن النظام الرقابى الناجح هو النظام الذى يركز على المستقبل أكثر من الماضى وهذا يعنى ما يلى:

* الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها أكثر من الاهتمام بتصحيح الأخطاء، فالوقاية خير من العلاج.

* الاهتمام بالتصحيح أكثر من توقيع العقوبات فقط.

* الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من التركيز على الماضى والحاضر فقط.

* الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظة الأفراد.

- **مبدأ التكامل والاتساق:** يعنى أنه لا يمكن تصور وجود رقابة بدون وجود معايير رقابية مستمدة من التخطيط، وبالتالى لابد من الربط بين وظيفتى الرقابة والتخطيط فى آن واحد حتى يتمكن مسئول الرقابة من تفهم الخطط والمعايير التى تمثل الأساس الجوهرى لممارسة وظيفته.

- **مبدأ المرونة:** يعنى استجابة نظام الرقابة للتغيرات المتوقعة الحدوث دون أن يكون هناك حاجة إلى تغيير جوهرى فى هذا النظام أو فشله فشلاً كاملاً إن لم يستجب. ولكن لصفة المرونة هذه حدود معينة بحيث لا تؤثر على الإستقرار اللازم لفعالية النظام وبقائه.

- **مبدأ الملاءمة:** يعنى أن يكون النظام الرقابى صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسة ويتلاءم مع التنظيم الخاص بها وأهدافها مع تأكيد عدم نمطية النظم الرقابية أى لا يوجد نظام رقابى يناسب كل المؤسسات والنشاطات بل إنه

يختلف باختلاف نوعية المؤسسة بل أيضًا وحسب مرحلة التطور التى تعيشها وطبيعة الظروف المناخية المحيطة بها .

- ***مبدأ الحافز الذاتى:*** يعنى اتخاذ السبل المناسبة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظم الرقابية وذلك بوجود حافز ذاتى لهم ولديهم لتنفيذ النظام والعمل على إنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظم الرقابية، ومن الأساليب الممكنة انتهاجها لتنمية الحافز الذاتى للعاملين:

* إشراك المنفذين فى وضع المعايير الرقابية .

* استخدام الرقابة على النقاط الإستراتيجية وعدم محاسبة المنفذين على الانحرافات العادية غير المؤثرة .

* إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتى تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولاً بأول والتصرف السليم فى حالة الانحراف عن المعايير الموضوعة .

* ترك شيء من الحرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة فى الأداء كأن يركز النظام الرقابى على الأساسيات دون القشريات .

* تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسئولى الرقابة بحيث يكون الهدف من الرقابة واضحًا لتصحيح المسارات وليس لتصيد الأخطاء .

- ***مبدأ الكفاءة:*** يعنى أن يمتاز النظام الرقابى بالكفاءة أى أن يحقق الأهداف المرجوة منه بأقل تكلفة ممكنة .

الرقابة المستمرة الموجهة (الرقابة المباشرة):

رقابة مصاحبة لعمليات التنفيذ وتتوقع حدوث انحرافات معينة قبل وقوعها وذلك حتى يتخذ الإجراء التصحيحى فى الوقت المناسب وقبل اكتمال النتائج والانتهاء من التنفيذ .

الرقابة المرحلية:

طبقًا لهذا النوع تقسم عملية تنفيذ الخطة إلى عدة مراحل وتتم الرقابة بعد الانتهاء من كل مرحلة بحيث يتم قياس نتائج التنفيذ الفعلية بعد إكتمال المرحلة ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدمًا، ولا يبدأ العمل فى مرحلة ما قبل التأكد من أن المرحلة السابقة لها قد تمت بالشكل المطلوب.

الرقابة بعد التنفيذ (على النتائج النهائية):

فى هذه الحالة يبدأ نشاط الرقابة عند الانتهاء من تنفيذ الخطة واكتمال نتائجها وذلك بأن تقارن النتائج الفعلية النهائية بالمعايير الموضوعة مقدمًا لتحديد الانحرافات، وبالتالى إذا كانت هناك أخطاء قد حدثت فعلاً فلن تتم معالجتها فى الوقت المناسب والرقابة فى هذه الحالة تعتبر سلبية حيث لم تمنع الخطأ، ولا يستفاد منها إلا عند إعداد خطة جديدة وقد يسمى بالرقابة غير المباشرة.

الرقابة الإدارية:

رقابة تقوم بها الحكومة أى أعضاء الإدارة العامة للتحقق من كفاءة أداء الأنشطة المختلفة وبلوغ الأهداف المحددة من قبل السلطة التشريعية، وكذلك التحقق من صحة الاجراءات المتبعة لبلوغ تلك الأهداف طبقًا لما هو محدد قانونًا. وتعتمد الرقابة الإدارية على مجموعة من الوسائل الرقابية مثل التقارير والتفتيش والمراجعة والضبط الداخلى والمتابعة عند القيام بالعملية الرقابية.

الرقابة الذاتية:

قيام الفرد بمراقبة نفسه وتقييم ناتج أدائه لتعديل سلوكه قبل التصرف وأداء

العمل أو لتصحيح الأخطاء التى وقع فيها. لذا فهى هنا رقابة وقائية ورقابة علاجية بهدف تصحيح مسارات السلوك الفردى لأن الله سبحانه وتعالى يعلم السر وأخفى، ﴿**يَعْلَمُ خَائِنَةَ الأَعْيُنِ وَمَا تُخْفِي الصُّدُورُ**﴾ [غافر:١٩].

الرقابة المسبقة:

رقابة تجرى قبل بدء الأداء، الهدف منها هو منع المشكلات التى يمكن أن تحدث من الانحراف عن معايير الأداء وهى من أكثر أنواع الرقابة فاعلية فى السيطرة على التكاليف.

الرقابة المصاحبة:

هى رقابة آنية مصاحبة للأداء وتتابع الأنشطة خلال ممارستها حيث يلاحظ المشرف أو المدير الأداء ويحدد الانحرافات عن المعيار فى موقع العمل ويهيئ: فى الحال التوصية المناسبة أو القرار المناسب.

الرقابة الخارجية:

تقوم استراتيجية الرقابة الخارجية على الاعتقاد بأن العاملين مدفوعون أصلاً بحوافز خارجية ويحتاجون لأن يكونوا تحت سيطرة ورقابة مديريهم.

تتضمن الرقابة الخارجية ثلاث مراحل: **الأولى**: تحديد معدلات أو معايير للأداء صعبة أو طموحة نسبيًا لتوليد أقصى جهد من العاملين وضغط مدى الانحراف لأقل ما يمكن.

* **المرحلة الثانية**: وضع المقاييس بدقة بحيث لا يلتف أو يناور العاملون حولها

فمثلاً يجب أن تقيس الإدارة العليا بنفسها مدى رضاء العميل أكثر من اعتمادها على ما يقوله أو يكتبه مندوبو البيع.

* **المرحلة الثالثة**: ربط المكافآت مباشرة بالأداء.

الرقابة الداخلية:

تقوم استراتيجية الرقابة الداخلية على الاعتقاد بأن العاملين يمكن تحفيزهم ودفعهم وبناء التزام ذاتي داخهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويتطلب تصميم استراتيجية فاعلة للرقابة الداخلية مراعاة ثلاثة اعتبارات ضمن ثلاث مراحل للرقابة. ففي **المرحلة الأولى** يجب أن يشترك المرؤوسون في تحديد الأهداف لتستخدم فيما بعد كمعايير للأداء بهدف الرقابة.

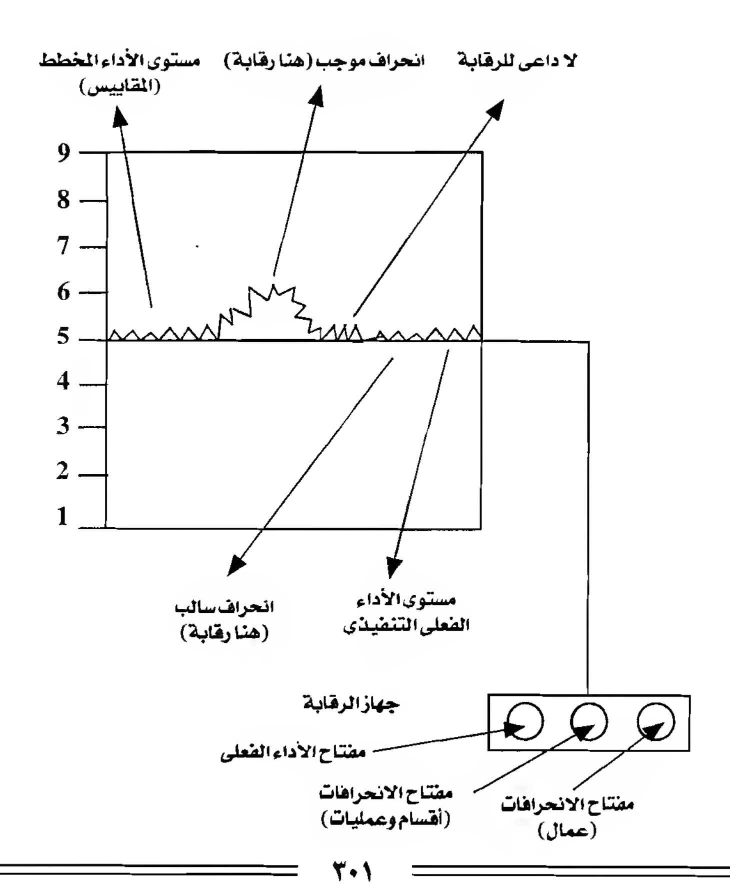
* **المرحلة الثانية**: يتعين استخدام معايير للأداء (كمقاييس للرقابة) لحل المشكلات أكثر من استخدامها للعقاب أو اللوم وعند ملاحظة انحرافات عن المعيار يجب أن يجتمع الرؤساء والمرؤوسون لمعالجة الأمر.

* **المرحلة الثالثة**: برغم أهمية ربط المكافآت بالأداء فلا يجب ربطها بمقياس أو مقياسين فقط حيث يتم تقييم الإسهام الكلى للموظف أو العامل وليس مدى تمكنه فى سمة أو سمتين فقط للأفراد.

الرقابة بالاستثناء:

مفهوم يوضح أن كفاءة الرقابة تظهر بجلاء ووضوح بالتركيز وبالدرجة الأولى على الاستثناءات حيث يركز المسئول على الرقابة على الاستثناءات التى تحدث

فى العمل لتكون محل الرقابة الكلية أى أن المدير الذى يسعى لتحقيق الكفاءة فى العملية الرقابية يجب أن يقصر اهتمامه فقط على الانحرافات أو الاستثناءات التى تحدث بين مستوى الأداء الفعلى والمستوى المستهدف (الخطة) سواء كان هذا الانحراف أو ذاك الاستثناء موجبًا (أى لصالح المؤسسة) أو سالبًا (أى ضد مصالح المؤسسة) والشكل التالى يوضح مفهوم هذا النوع من الرقابة .



الرقابة بالنتائج:

مفهوم يحدد بوضوح العلاقة بين الإدارة والعاملين، أو بين المراقب والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يمتنع هذا الرئيس عن الرقابة اللصيقة على كل جزئيات عمل هذا العامل، وأن يقصر رقابته أو متابعته على مدى تحقيق هذا العامل للنتائج المتوقعة من عمله والمحددة له سلفاً.

الرقابة القضائية:

ترتكز الرقابة القضائية على أداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون وحماية مصالح المواطنين والمجتمع، ولذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة الرقابة للتحقق من مدى مشروعية وقانونية الأعمال التى تقوم بها الإدارة العامة ومدى الالتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء ومرؤوسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال وتوقيع العقوبات فى حالة المخالفة لتلك الإجراءات. كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين موظفين ومتعاملين مع الجهاز الإدارى للدولة فى حالة عدم شرعية الأعمال والقرارات التى تصدرها السلطة التنفيذية.

الرقابة التشريعية:

- تعتبر السلطة التشريعية فى الدولة هى السلطة التى لها حق إصدار القوانين بجانب إقرارها للأهداف والسياسات والخطط العامة للدولة، كما أن الرقابة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإدارى العام باعتبارها تمثل الأداة المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها. ولذلك تقوم السلطة

التشريعية بالتصديق على الأهداف العامة للدولة والخطة والموازنة العامة للدولة وتحديد هيكل التنظيم الإدارى العام وإجراءات وأنظمة العمل المختلفة، وتقوم الرقابة التشريعية بالتدخل فى العمل الإدارى العام عن طريق الرقابة على الخطة وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للدولة للتحقق من أن الأداء الفعلى للإدارة العامة مطابق للنتائج المستهدفة طبقًا للخطة العامة المعتمدة وتحديد الانحرافات وأسباب تلك الانحرافات لأجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للعلاج.

- تعتبر الرقابة التشريعية المرحلة النهائية لعملية الرقابة على أداء السلطة التنفيذية ولذلك تركز أساسًا على النتائج النهائية لأعمال الإدارة العامة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة من الخطة من خلال القواعد والإجراءات القانونية المحددة.

المعيار:

- وسيلة لمقارنة شيء بشيء آخر.
- أداء نموذجى مستهدف.
- مقياس يستخدم فى قياس النتائج الفعلية وعلى ضوئه تتم عملية المقارنة.

وقد تكون مادية وتمثل كميات من السلع المنتجة أو وحدات من الخدمة أو ساعات عمل أو سرعة...

وقد يعبر عنها فى شكل آخر مثل التكاليف أو الإيرادات، أو الاستثمارات.

المعايير الطبيعية: هى التى تتعلق بقياس نتائج غير مالية مثل ساعات العمل لكل وحدة منتجة.

معايير التكلفة: وهى المعايير التى تعكس الناحية المالية المتعلقة بمصروف معين.

معايير رأس المال: وهى ترتبط برأس المال أساسًا وليس بتكلفة العمليات مثل معدل العائد على الأموال المستثمرة.

معايير الدخل: وهى ترتبط عادة بالمبيعات أو مصدر الدخل الرئيسى للمؤسسة.

المعايير غير الملموسة: نوع من المعايير يتعلق بالأنشطة التى يتعذر تحديد معايير كمية لها.

المعايير الكمية: معايير تأخذ صورة أو صيغة رقمية ومن أمثلتها:

* معايير التكلفة. * معايير الإيراد. * معايير زمنية.
* معايير الإنتاجية. * معايير للحصة السوقية.
* معايير للعائد على الإستثمار.
* معايير للعائد على المبيعات.

المعايير النوعية: هى معايير للسلوك مثل:

* السلوك تجاه المرؤوس، الزميل، الرئيس، العميل.
* مظهر الموظف والتزامه وولاؤه للمؤسسة.

الانحراف: حجم الاختلاف أو التباين بين معايير الأداء والنتائج الفعلية.

تصحيح الانحراف: إعادة الأمور إلى نصابها، والتصحيح يعنى العمل على إزالة الأسباب والعوامل التى نتج الانحراف بتأثيرها.

الانحراف السالب: انحراف يضر بصالح المؤسسة لأنه يقل عن مستوى الأداء المخطط بسبب انخفاض مستوى الأداء الفعلى عنه.

الانحراف الموجب: انحراف يحدث نتيجة تفوق مستوى الأداء الفعلى على مستوى الأداء المخطط.

الموازنة:

بيان رقمى بنتائج متوقعة خلال فترة قادمة، وتوضع الموازنة فى مرحلة التخطيط على أساس افتراضات وتنبؤات مستقبلية، وتعد المؤشرات التى تتضمنها بمثابة معايير يقاس عليها الأداء وفاعليته فى تنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف.

وعلى ذلك فالموازنة تعد أداة للتخطيط والرقابة فى نفس الوقت.

الموازنة العينية: بيان كمى وليس نقديًا لخطط المؤسسة فى مجالات محددة.

ففى **مجال الإنتاج** توضح الموازنة العينية للإنتاج عدد الوحدات التى ستنتج على مدار العام، وهذا يفيد فى تحديد الاحتياجات من مستلزمات الإنتاج (عمالة، مواد خام، أجزاء، طاقة محركة...) وحيث يقارن عدد الوحدات المنتجة فعلاً بتلك التى حددت سلفًا فى الموازنة لتحديد مدى وجود انحراف أو أكثر.

وفى **مجال العمالة** هناك الموازنة العينية للعمالة التى تحدد أعداد وخصائص الأفراد اللازم توافرهم على مدى فترة الموازنة وتفيد مقارنة هذه الأعداد والخصائص مع تلك المتواجدة فعلاً على مدار العام فى تحديد مدى وجود فائض أو عجز وأثر ذلك على الأداء.

الموازنة المالية: ترجمة مالية أى قيمية للموازنات العينية حيث تترجم الكميات المتضمنة فى الموازنات العينية إلى قيم مالية كأن تضرب كمية صنف من مستلزمات الإنتاج X سعره لتحديد قيمة هذا الصنف.

الموازنة الثابتة: موازنة لا تتغير أرقامها بتغير حجم النشاط على مدى فترة الموازنة.

الموازنة المرنة: موازنة تسمح بتغيرات فى استخدام الموازنة المخصصة على أساس حجم النشاط أو العمليات.

الموازنة الرئيسية: موازنة موحدة من موازنات وحدات تنظيمية متعددة وهدفها هو التنبؤ بالقوائم المالية للمؤسسة ككل وذلك من واقع ما تتضمنه كل موازنة من تكاليف وإيرادات مخططة.

الموازنة النقدية: موازنة تتنبأ بالتدفقات أو بالإيرادات والمدفوعات النقدية الجارية والرأسمالية خلال فترة قادمة، وعلى ضوء الموازنات العينية والمالية، وحيث تقارن المصروفات المقدرة بالموازنة بالمصروفات الفعلية، وتعد الموازنة النقدية مقياسًا هامًا للسيطرة لأنها تعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها النقدية.

موازنة الإيرادات والمصروفات: موازنة تصف -بالجنيهات- خططًا لتكلفة وعائد التشغيل وهى الأوسع استخداماً والأكثر فهمًا فى الواقع العملى. فموازنة المبيعات التى تستخدمها المؤسسة هى موازنة للتكلفة والعائد فهى تتنبأ بالمبيعات وتقدر عائد المبيعات والتكاليف المتوقعة لفترة زمنية معينة. وفيما يلى نموذج لإحدى الموازنات(١):

---

(١) المصدر: د. أحمد سيد مصطفى، المدير فى عالم متغير.

موازنة التكلفة / العائد لشهر ....

البند	الموازنة	الفعلى	زيادة	نقص
الإيراد	٤٠٠٠٠	٤٢٥٠٠	٢٥٠٠	
مخزون أول المدة	٣٥٠٠	٣٥٠٠		
+ مشتريات	١٩٢٥٠	١٩٠٠٠		٢٥٠
ـ مخزون نهاية المدة	٣٠٠٠	٣٠٠٠		
تكلفة البضاعة المباعة	١٩٧٥٠	١٩٥٠٠		
إجمالى الربح	٢٠٢٥٠	٢٣٠٠٠		
تكلفة أجور	١٠٥٠٠	١٠٥٠٠		
تكلفة إيجار ومرافق	١٥٠٠	١٥٠٠		
تكاليف متنوعة	١٠٠	٢٥٠	١٥٠	
تكاليف صيانة	٦٥٠	٦٥٠		
إجمالى تكاليف التشغيل	١٢٧٥٠	١٢٩٠٠		
صافى الدخل قبل الضرائب	٧٥٠٠	١٠١٠٠		
الضرائب (٤٠٪)	٣٠٠٠	٤٠٤٠		
صافى الدخل	٤٥٠٠	٦٠٦٠	١٦٥٠	

ملخص الموزانة: يتجاوز كل من الايرادات وصافى الدخل، أرقام الموازنة بـ ٢٥٠٠ جنيه و ١٦٥٠ جنيهًا على التوالى

تقييم الأداء

تقييم الأداء:

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم أى ترشيد هذه الأنماط والمستويات وهكذا، فالتقييم بما يهيئه من معلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى يعد وسيلة للتقويم (أى الترشيد والتحسين) من خلال تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

أسس تقييم الأداء الفاعل:

مجموعة من القواعد يستند عليها تقييم الأداء من خلالها يصبح فعالاً عند تقييم أداء الأفراد، هذه القواعد هى:

- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين فى العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهامًا أو تجريحًا لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلى مقارنًا بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- توفير نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على اختلاف مستوياتهم

يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين وكذا نقل آراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها فى تنميتهم الذاتية.

- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى مع تغليب الإيجابيات طالما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى أقاويل أو وشايات الآخرين التى قد تؤثر على حيدة وموضوعية التقييم أو تلغيها تمامًا.

- المشاركة فى عملية التقييم من خلال اشتراك المرؤوس فى عملية تقييمه إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز فى التقييم.

<u>مجالات وعناصر تقييم الأداء:</u> يقصد بذلك تحديد المجالات التى تقاس بها درجة انضباط وفاعلية سلوك الفرد حيث يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مجالات هى:

أ- عناصر توضح إنتاجية الأداء الفنى مثل: كمية وجودة الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيه.

ب- عناصر توضح سمات السلوك مثل : المبادأة، التعاون، الحماس، الالتزام، مهارات التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء .

جـ- عناصر توضح التوقعات بشأن درجة كفاءة الأداء فى المستقبل .

مكونات ومراحل نظام تقييم الأداء: عملية تتمثل مكوناتها أو مراحلها فى :

١- تحديد أهداف التنظيم .

٢- تحديد أهداف ومجالات التقييم .

٣- تحديد معايير التقييم (كمية أو نوعية) .

٤- تحديد أنسب طرق التقييم .

٥- تقديم وشرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين .

٦- تدريب الرؤساء على التقييم بما يضمن فاعلية وعدالة تقييم الأداء .

٧- تقييم وتقويم الطريقة أو الطرق المستخدمة فى التقييم .

العمل: موضع التقييم ومكوناته .

معدل الأداء: المخطط (المستهدف) ويشتمل ذلك على الأبعاد المهمة الآتية :

- كمية العمل (الإنجاز) - جودة العمل .

- الوقت المستغرق فى العمل - تكلفة العمل .

سلوك الأداء: يعنى الأسلوب أو النمط الذى يتبعه الفرد فى أداء واجبات العمل ويعبر ذلك عن الجانب الإنسانى فى علاقات الفرد بالآخرين.

احتمالات التطور فى الأداء: تعنى قدرات الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة.

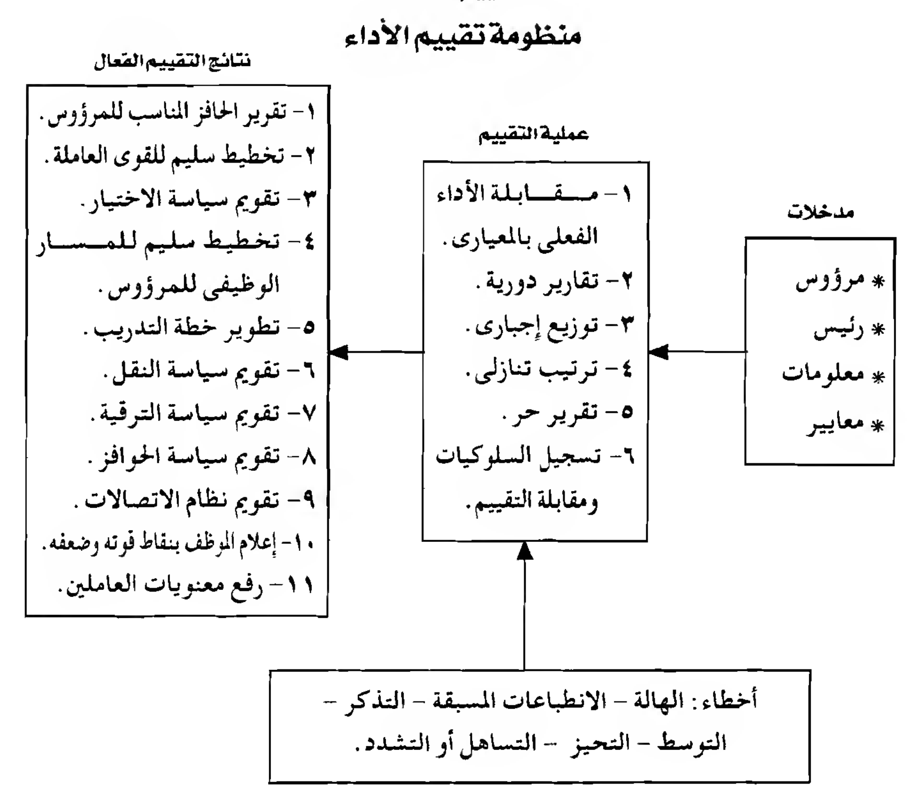
منظومة تقييم الأداء:

منظومة تشمل المدخلات، عملية التقييم والمخرجات والأخطاء التى قد تشوب عملية التقييم، حيث تضم المدخلات لعملية التقييم كلاً من المرؤوس والرئيس والمعلومات التى يتعين أن تتاح للرئيس عن أداء المرؤوس والظروف المحيطة به وكذا معايير القياس والتقييم.

أما عملية التقييم فيمكن أن تتم بالطرق المختلفة لتقييم الأداء ويسفر التقييم ليس فقط عن تقديم الحافز المناسب للموظف لكن أيضًا عن تقويم ما قد يتطلب الأمر تقويمه من سياسات إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية.

ويتضح ذلك من النموذج التالى:

منظومة تقييم الأداء



قياس كفاءة الأداء:

عملية موضوعية منظمة تقر أن الأداء الفعلى يعادل المستهدف ويحدد نواحى الضعف أو القوة فى الأداء ويبين أسبابها.

برنامج قياس كفاءة أداء العاملين:

عبارة عن خطوات محددة لقياس كفاءة الأداء، هذه الخطوات هى :

١- حدد الوظيفة (الوظائف) التى يعد لها برنامج قياس كفاءة العاملين .

٢- راجع وصف (أوصاف) الوظيفة واستخرج أهم العناصر التى تعين فى تحديد ما هو الأداء المستهدف من حيث :

* طبيعة الأداء ومجاله .
* توقيت الأداء .
* كمية الأداء .
* الوقت المستغرق فى الأداء .
* جودة الأداء .
* تكلفة الأداء .
* أسلوب الأداء .
* مكان الأداء .
* علاقة الأداء بأداء الآخرين .
* قواعد بيان الأداء .
* النواحى المسلكية المتصلة بالأداء .

٣- حدد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر الأداء السابقة وذلك باستخدام نظام النقط (استخدم مقياس من ١٠٠ أو ١٠٠٠ نقطة ووزعها على العناصر المختلفة بحسب الأهمية النسبية لكل منها).

٤- رتب العناصر في مجموعات متناسقة بحيث تضم كل مجموعة العناصر ذات الصلة (مثلاً مجموعة عناصر القدرة على أداء العمل وقد تشمل عناصر التعليم، المهارة، التدريب، الإلمام بالقواعد والأساليب، الدقة فى الأداء. . .) و(مجموعة عناصر الرغبة فى أداء العمل وقد تشمل عناصر الحماس فى العمل، التراخى فى الاستجابة للتعليمات، الحرص على متابعة الأوامر والتعليمات، الحرص على الاستفادة من المعلومات المتاحة).

٥- عين بالنسبة لكل عنصر (وبالتالى لكل مجموعة) الحدود الآتية:

* الحد الأدنى الذى يمثل الأداء الضعيف (ما يقال عنه مرفوض).
* الحد المتوسط الذى يمثل الأداء العادى.
* الحد المتوسط الذى يمثل الأداء المتميز.

٦- راجع ما توصلت إليه فى البنود السابقة (٢-٥) مع الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على الوظائف المطلوب قياس كفاءة شاغليها، وتأكد من اتفاقهم على عناصر الأداء وأهميتها النسبية.

٧- ضع وسيلة القياس وهى استمارة على النحو التالى:

م	عناصر الأداء	الوزن النسبى*	نتيجة القياس●	ملاحظات
	الإجمالى			١٠٠٠

٨- جرب هذه الاستمارة على عينة من الأفراد المتحقق من تميزهم وكذا عينة من الأفراد المتحقق من تدنى مستوى أدائهم . إذا توصلت نتيجة عملية القياس إلى نتائج متسقة مع الوضع الفعلى فهذا مؤشر سلامة طريقة القياس .

٩- حدد توقيت عملية القياس بحسب أهمية الوظيفة (عادة القياس يتم سنويًا أو نصف سنوى أو ربع سنوى، وفى حالات قليلة قد ترى أن يتم شهريًا أو لدورية أقل من ذلك) .

١٠- حدد من يتولى استيفاء قياس كفاءة العاملين (عادة يتولى ذلك الرئيس المباشر للفرد وتعتمد الاستمارة من الرئيس الأعلى مباشرة) .

١١- وزع استمارة قياس كفاءة فى مواعيدها، اجمعها بعد استيفائها حسب البند (١٠).

١٢- تأكد من استيفاء كل عناصر الاستمارة .

(*) عدد نقط من ١٠٠٠ مثلاً .

(●) القيمة الفعلية التى يستحقها الفرد بناء على ملاحظة عمله الفعلى .

١٣- استخرج من ملفات الأفراد البيانات المتعلقة بالأمور المسلكية والانضباطية .

* الغياب

* التأخير

* الجزاءات الموقعة عليه

١٤- استخرج التقدير النهائى لكفاءة الفرد على النحو الآتى :

١٤ / ١ من واقع الاستمارة، اجمع النقاط الفعلية التى حصل عليها وانسبها إلى المجموع الكلى للنقاط لتحديد موقع الفرد بالنسبة للحدود السابق تعيينها :

أداء مرفوض	أقل من ٥٠٪
أداء مُرْضٍ (متوسط)	من ٥٠٪-٧٤٪
أداء جيد	من ٧٥٪-٨٩٪
أداء متميز	أكثر من ٩٠٪

١٤ / ٢ عدل التقدير بإدخال أثر الجزاءات والأمور المسلكية حسب ما تحدده لائحة العاملين.

١٥- قارن التقديرات التى حصل عليها الفرد بالتقديرات السابقة للكشف عن مدى التوازن والاستقرار فى أدائه .

١٦- احصر الحالات التى تبدو شاذة (الأفراد الذين يتقلب أداؤهم بشدة من فترة لأخرى) وابحث أسباب ذلك بتعمق مع رؤسائهم المباشرين .

١٧- قارن التقديرات التى يحصل عليها الأفراد فى الإدارات المختلفة بالمنشأة (للكشف عن مدى التعاون أو التقارب بين الرؤساء فى تقديرهم للمرؤوسين).

١٨- أحص الحالات التى تبدو شاذة نتيجة للخطوة (١٧) وناقشها مع الرؤساء المهنيين.

١٩- اعتمد نتائج قياس الكفاءة بعد إتمام الخطوات (١٤-١٨) من الرئاسة المختصة.

٢٠- أعلن نتائج قياس الكفاءة بإخطار كل شخص بالتقدير الذى حصل عليه وناقشه معه.

أخطاء الهالة:

- خطأ من أخطاء تقييم الأداء.
- يحدث عندما يميل الرئيس لأن يتأثر بإحدى سمات المرؤوس سواء كانت جيدة أو سيئة فيعممها على باقى سمات المرؤوس، كما قد يميل الرئيس للتأثر بسمات الهيئة والمظهر العام وملامح الوجه بمعنى أن يكون الرئيس انطباعًا شخصيًا خاطئًا ومنفصلاً عن مرؤوسه وهنا يتلون التقييم بلون الانطباع الشخصى دون أن يكون تقييمًا موضوعيًا. الخطأ هنا التأثر مباشرة بشخص المرؤوس.

أخطاء الانطباعات المسبقة:

- خطأ من أخطاء تقييم الأداء
- يحدث عندما يميل الرئيس لتقييم المرؤوس إيجابًا أو سلبًا بشكل محايد متأثرًا بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقسيم معين من الناس (خريجو الجامعة الأمريكية، خريجو المدارس الأجنبية، عمل السيدات، التعامل مع كبار السن. . .) والانطباع الشخصى هنا هو انطباع غير مباشر.

أخطاء التذكر:

- خطأ من أخطاء تقييم الأداء.
- يحدث عندما يميل الرئيس لتقدير مرؤوسيه بناء على ما يسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس، وهو ما قد لا يعبر عن خصائص أدائه فى الفترة السابقة كلها.

أخطاء التوسط:

- خطأ من أخطاء التقييم.
- يحدث عندما لا تتوافر معايير دقيقة للتقييم فيلجأ الرئيس للحكم الوسط ليغطى قصور أسس التقييم.

أخطاء التحيز الشخصي:

- خطأ من أخطاء التقييم.
- يحدث عندما يتجه الرئيس لتقييم مرؤوسيه متأثرًا تمامًا بقيمه الشخصية وأحقاده وانطباعاته غير الموضوعية فيتأثر التقييم بعوامل مثل جنس أو أصل المرؤوس الاجتماعى، جاذبيته الشخصية وأسلوب تعامله مع زملائه ويتلون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس.

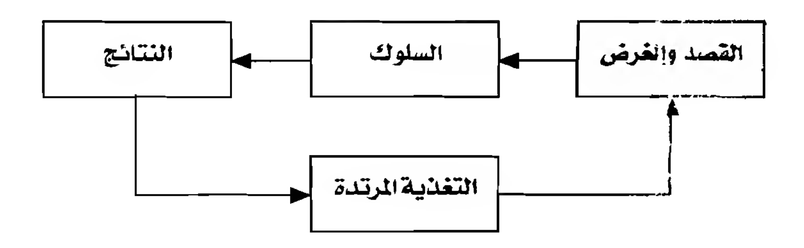
أخطاء التساهل أو التشدد:

- خطأ من أخطاء التقييم.
- يحدث عندما يميل الرئيس للتساهل فى تقييم الأداء بالتغاضى عن سلوكيات غير فاعلة مدفوعًا بعاطفية زائدة أو يتشدد بتضخيم السلبيات وتقليل شأن الإيجابيات وكلا الاتجاهين يفتقران إلى الموضوعية.

التغذية المرتدة:

- معلومات تتاح للفرد بغرض الحفاظ عليها أو لتحسين الأداء، وهى ليست نصيحة أى اطلاع الفرد على ما يجب عمله. إنها ببساطة إعطاء الفرصة للآخرين لمعرفة كيف يؤثر أداؤهم على الفرد وعلى مسئولياته.
- تعنى أن يختار الفرد سلوكًا محددًا أو مجموعة من السلوكيات مع وجود غرض محدد فى الذهن لتحقيق هذا الغرض، ويؤدى السلوك المختار إلى إنجاز نتائج معينة تساعد التغذية المرتدة أو الاسترجاعية الفرد على معرفة طبيعة هذه النتائج.

والشكل التالى يوضح ببساطة ماهية المفهوم كما يلى:



التغذية المرتدة الحيادية:

- معلومات لا تحتوى على بعد نوعى معبر، للعلم فقط.
- معلومات واضحة ومحددة لا تحتوى على أية أحكام من المسئول بخصوص الأداء أو السلوك من حيث كونه جيداً أم سيئًا حيث تتضمن أمثلة مثل أرقام أو إحصائيات.

التغذية المرتدة الإيجابية: معلومات تحتوى على أبعاد نوعية إيجابية وتستخدم التعزيز أو تصحيح الأداء، وتتضمن أشكال مثل الثناء، زيادة الراتب، امتيازات خاصة.

التغذية المرتدة السلبية: معلومات تحتوى على أبعاد نوعية سلبية فهى تغذية تصحيحية تركز على أن الأسلوب أو الطريقة المتبعة الآن فى تأدية العمل غير مقبولة ويجب إيجاد طرق جديدة.

مقابلة الأداء الفعلى بالمعيارى:

- إحدى طرق تقييم الأداء.
- تعنى مقارنة الأداء الفعلى بمعدلات الأداء المعيارية أو المخططة، ويتيح معدل

الأداء بالنسبة للأعمال التى يمكن قياسها كميًا تحديد الزمن الكلى النمطى (المعيارى) لأداء عملية معينة بواسطة عامل عادى بحيث يمكن تعميم هذا النمط من الأداء (إنتاج عدد معين من الوحدات فى زمن محدد) على العاملين فى نفس المجال عند قياس وتقييم أدائهم، أما بالنسبة للأعمال التى يتعذر قياسها كميًا مثل الأعمال القيادية والذهنية فيقيم أداء شاغليها بمدى تحقيق الأهداف المخططة بأبعادها الفنية والزمنية والمالية.

إعداد تقارير الكفاءة الدورية:

- إحدى طرق تقييم الأداء.
- تعنى تحديد وتعريف عناصر التقييم بشكل واضح ومفهوم لكل من الرؤساء والمرؤوسين حيث تشمل عناصر أو مجالات التقييم كلاً من:

* الأداء الفنى * الأداء السلوكى * إمكانات التقدم المستقبلية

ولا يوجد تقسيم نمطى لعناصر تقرير الكفاءة ولكن يمكن تصنيف أهم نماذج التقارير الدورية كما يلى:

١- **التقييم الوصفى**: يتم فيه تقييم أداء الفرد وصفيًا بحيث تتوزع مراتب التقييم على سلم من المستويات ويحسن أن يكون عددها فرديًا بحيث تكون هناك مرتبة متوسطة مع مراعاة ألا يقل عدد المراتب عن الحد المعقول. ويحسن أن يتم تحديد خمس مراتب أو مستويات لتقييم كل عنصر فتكون: ضعيف -متوسط-جيد- جيد جداً- ممتاز. وتقيم كل خصيصة من

خصائص الفرد حسب مستواها ثم يكون التقييم العام للفرد وفقًا لمرتبة التقييم الغالبة. وكما هى فى المثال التالى :

نموذج لعناصر تقييم أداء موظف بيع التذاكر فى شركة طيران

عناصر للتقييم	مراتب التقييم				
	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدًا	ممتاز
– سرعة الأداء			√		
– دقة الأداء				√	
– معاملة العملاء				√	
– معاملة الرؤساء				√	
– معاملة الزملاء				√	
– الانضباط		√			
– المبادأة					√
التقدير العام : جيد جدًا					

٢– **التقييم الكمى** : يتم فيه تحديد عناصر تقييم أداء الفرد ويحدد لكل عنصر درجات تبدأ من حد أدنى وتنتهى بحد أقصى بحيث يضع الرئيس علامة على الدرجة التى تناسب مستوى الفرد فى كل عنصر، ويقيم الفرد بشكل

عام من خلال الدرجة الكلية التى يحصل عليها فى عناصر التقييم وكما هو فى المثال التالى :

الدرجات / عناصر التقييم	صفر	٥	١٠	١٥	٢٠
- سرعة الأداء .	بطئ جداً	بطىء	متوسط	سريع	سريع جداً
- دقة الأداء .	غير دقيق	دقيق لحد ما	متوسط	دقيق	دقيق جداً
- انضباط مواعيد الحضور والانصراف	دائمًا غير منضبط	غالبًا غير منضبط	أحيانا غير منضبط	منضبط	منضبط جداً
- الإلمام بالعمل	محدود جداً	إلى حد ما	متوسط	فوق المتوسط	ملم تمامًا
- فهم وتنفيذ التوجيهات	فهم محدود وتنفيذ محدود	يفهم تمامًا ولا ينفذ أبدًا	يفهم وينفذ بدرجة متوسطة	يفهم وينفذ بدرجة معقولة	يفهم تمامًا وينفذ كما يجب

هنا الحد الأقصى للدرجات مائة درجة، وتكون الدرجة الكلية لتقييم الموظف أو الموظفة هى ٧٠٪

التوزيع الإجبارى

- إحدى طرق تقييم الأداء.

- تعنى تقسيم الرئيس لمرؤوسيه لمجموعات بحسب المستوى العام لأداء الفرد وليس على أساس مستواه فى عناصر التقييم كل على حدة، ويتم ترتيب أو توزيع مجموعات المرؤوسين على ما يشبه منحنى التوزيع الطبيعى حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين فى المستوى المتوسط وأقلهم فى المستويين الأعلى والأدنى ويوزع الرئيس مرؤوسيه- وفقًا لنسب يحددها- ليكون ٢٠٪ منهم فى مرتبة (ضعيف)، ٦٠٪ فى مرتبة (متوسط)، ٤٠٪ (جيد) أو يوزعهم على خمس نقاط على المنحنى: ١٠٪ ضعيف، ٢٠٪ متوسط، ٤٠٪ جيد، ٢٠٪ جيد جداً، ١٠٪ ممتاز، وهكذا فالنسبة لمجموعه تتكون من ٤٦ مرؤوسًا فإن الرئيس -وفق هذه الطريقة- يصنفهم كما يلى:

  ٥ ضعيف، ٩ متوسط، ١٨ جيد، ٩ جيد جداً، ٥ ممتاز.

<u>الترتيب التنازلى:</u>

- إحدى طرق تقييم الأداء.

- تعنى قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازليًا من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض دون تمحيص مستوى الأداء فى كل عنصر من عناصر التقييم. وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوئهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهى من الترتيب العام لمرؤوسيه.

التقرير الحر:

- إحدى طرق تقييم الأداء.
- يقوم الرئيس بكتابة أفكاره وآرائه عن المرؤوس دون التقيد بنموذج ذى عناصر وأوزان محددة، فيمكن أن يتناول التقرير بيانات عن الموظف وما إذا كان معيناً بها أو منقولاً إليها حديثًا ونقاط الضعف التى تحتاج لتحسين واقتراح الإجراء المناسب مثل التدريب أو النقل.

المقارنة المزدوجة للعاملين:

- إحدى طرق تقييم الأداء.
- تعنى مقارنة الرئيس بين مرؤوسيه فى قسمه أو إدارته بتقسيمهم كأزواج من حيث كمية الإنتاج وجودته والتعاون مع الرئيس والزملاء، ويقيم المرؤوس بحسب عدد المرات التى امتاز فيها أو كان أحسن من زملائه. فمثلاً لتقييم خمسة مرؤوسيه هم: أحمد، محمد، محمود، حسن، حسين، يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، محمد مع محمود، محمود مع حسن، حسن مع حسين وتحدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقًا للمعادلة التالية:

$$\frac{ن\,(١-ن)}{٢}$$

حيث ن = عدد أفراد المجموعة ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلى:

المقارنة المزدوجة بين العاملين

المرؤوسون	عدد المرات التى امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
- أحمد	٢	الثالث
- محمد	-	الخامس
- مصطفى	٤	الأول
- ليلى	٣	الثانية
- شريف	١	الرابع

تسجيل السلوكيات ومقابلة التقييم:

- إحدى طرق تقييم الأداء.
- تعنى قيام الرئيس بتسجيل سلوكيات المرؤوس بحسب إيجابياتها وسلبياتها وتواريخها ثم تجرى مقابلة دورية مع المرؤوس لمناقشته فى هذه التصرفات كأساس للتقييم النهائى. فالرئيس يحدد المجالات والمواقف التى يراها مؤثرة وتمثل محكًا لاختبار تصرف أو أداء الفرد، فإذا كان مثلاً فى مؤسسة خدمية وعند حدوث فترات ضغط وذروة فى العمل وإقتران هذا بمشادات كلامية مع بعض العملاء، هنا يمكن للرئيس فى تقييمه للموظف أن يركز على طبيعة سلوكه إزاء مثل هذه المواقف وهل هو صمود وحسن تعامل أم فشل و/أو

هروب من الموقف ويمكن أن تقوم هذه الطريقة بأن يتم :

١- **إعداد سجل للتقييم** : يخصصه الرئيس لكل مرؤوس يسجل به ما يشاء - كما موضح بالنموذج التالى- وهذا السجل يصف أكثر من كونه يقيم أداء الفرد .

سجل تقييم أداء موظف

مظاهر الأداء	التاريخ أو الفترة	إيجابيات	سلبيات
- حجم الإنتاج	X X	X X X	
- جودة الإنتاج	X X		X X X
- مجهود غير عادى	X X	X X X	
- تقبل التوجيهات	X X	X X X	
- تنفيذ التوجيهات	X X		X X X
- التعاون مع الزملاء	X X	X X X	X X X

٢- **مقابلة التقييم** : إلى جانب تسجيل مظاهر الأداء بإيجابياتها يحدد الرئيس مواعيد دورية لمقابلة المرؤوس ومناقشته فى مستوى أدائه الفنى وتعامله فى ضوء :

* معايير التقييم سواء كانت أهدافا أو إجراءات أو معدلات أداء .

* بيانات سجل التقييم، ويحاول الرئيس -خلال المقابلة- أن يتعرف على أسباب السلبيات وما إذا كانت راجعة لإهمال أو عدم انضباط أو خارجة عن إرادة المرؤوس.

وتستهدف مقابلة التقييم الدورية :

- تحرى الحقيقة من مصادرها الأصلية.
- إتاحة الفرصة للمرؤوس للتعرف على سلبياته أولاً بأول وتداركها وتعريفه بنقاط القوة، وكيفية تعظيمها.
- التعرف فى الوقت المناسب على مدى اتفاق قدرات وميول المرؤوس مع طبيعة ومتطلبات الوظيفة.
- تعرف الرئيس على درجة وضوح معايير التقييم (أهداف- سياسات- إجراءات) وتوجيهاته وسرعة وصولها للمرؤوسين.
- إشعار المرؤوسين بموضوعية عملية القياس حتى تستند إلى الأحداث الواقعية المسجلة.

وبعد انتهاء المقابلة -مقابلة التقييم- يمكن للرئيس أن يعتمد على حصيلتها مع سجل الأداء فى إعداد تقرير التقييم.

المراجع

- د. إبراهيم الفقى: أسرار قادة التميز - دليل الانطلاق وتحرير الطاقات الكامنة، ترجمة/ أميرة نبيل عرفة، مراجعة وتقديم/ د. عبدالرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ١٩٩٦م.

- د. أحمد سيد مصطفى: المدير فى عالم متغير، (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٥م.

- د. السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م.

- آن ماكجى (وآخرون): التفكير الإيجابى - أسرار التفكير الإيجابى فى حياة رجل أعمال ناجح، تعريب/ علا أحمد إصلاح، الإشراف العلمى/ د.عبدالرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- د. إجلال عبدالمنعم حافظ، د. على محمود المبيض: أساسيات الإدارة، مكتبات كليات التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥م.

- ألكسندر هيام: تحفيز الموظفين ومكافأتهم، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١م.

- د. آلان ويس: الدليل غير الرسمى للمدير المتميز، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١م.

- دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون: التغيير - أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، ترجمة/ د. عبدالرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية والإدارة (بميك)، ٢٠٠٠م.

- د. أسامة فريد: إدارة اقتصاديات الإنتاج – مدخل تحليلى، (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٥م.

- بوب نيلسون: ١٠٠١ طريق لتحفيز موظفيك، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠م.

- بوب آدمز: خطة العمل الكاملة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠١م.

- توماس ل. كويك: بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩م.

- د. جيرى ل. جراى: الإشراف – مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس، ترجمة/ د. وليد عبداللطيف هوانة، مراجعة/ د. حسين محمد على العلوى، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨م.

- جيفرى جية ماير: النجاح رحلة – ٧ خطوات لتحقيق النجاح فى الحياة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠م.

- د. خيرى على الجزيرى: وظيفة التخطيط، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٠م.

- رنسيس ليكرن : أنماط جديدة فى الإدارة، ترجمة / إبراهيم البرلسى، مراجعة / د. محمد توفيق رمزى، سلسلة الـ ١٠٠٠ كتاب، وزارة التعليم العالى، ١٩٦٦م.

- ساى تشارني، كاثي كونواى : وسائل المدرب الناجح، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٠م.

- د. سيد الهوارى (وآخرون) : مبادئ الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٣م.

د. شوقى حسين عبدالله : أصول الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨١م.

- د. على عبدالوهاب : بناء فريق العمل - خطوة على طريق النجاح، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- د. على عبدالوهاب : الإنتاجية - دراسة للعنصر الإنسانى فى الإدارة، مكتبة قصر الزعفران، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٦م.

- د. على عبدالوهاب (وآخرون) : إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٦م.

- د. على عبدالوهاب : استراتيجيات التحفيز الفعال - نحو أداء بشرى متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- د. عمر الجوهرى : الإدارة، (الناشر : المؤلف)، ١٩٨١م.

- د. على السلمى (وآخرون): أساسيات الإدارة (١)، التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، ١٩٩٢م.
- د. على السلمى: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢م.
- د. عبدالفتاح دياب: الإدارة العامة، (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٠م.
- د. عبدالفتاح دياب: دور التدريب فى تطوير العمل الإدارى، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، ١٩٩٦م.
- د. عبدالفتاح دياب: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، ١٩٩٦م.
- د. عبدالرحمن توفيق: العملية التدريبية، موسوعة التدريب والتنمية البشرية (٢)، مركز الخبرات المهنية والإدارة (بميك)، القاهرة، ١٩٩٤م.
- د. عبدالرحمن توفيق: تقييم التدريب - المردود والعائد على الاستثمار البشرى، موسوعة التدريب والتنمية البشرية (٤)، مركز الخبرات المهنية والإدارة (بميك) القاهرة، ١٩٩٨م.
- د. عبدالرحمن توفيق: التدريب عن بعد، موسوعة التدريب والتنمية البشرية (٥)، مركز الخبرات المهنية والإدارة (بميك)، القاهرة، ٢٠٠١م.
- د. عبدالسلام عبدالغفار: مقدمة فى الصحة النفسية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٦م.

- د. فيصل عبدالله بابكر: مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٩م.

- د. كمال حمدى أبو الخير: مبادئ الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة (بدون تاريخ).

- د. كمال حمدى أبو الخير: أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة (بدون تاريخ).

- كمال محمد على: معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٤م.

- د. ليلى شحاتة (وآخرون): الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥م.

- محمد فتحى: الطريق نحو التميز - كيف تجعل من نفسك قائداً ناجحًا، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- محمد فتحى: مدير المبيعات الناجح، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- محمد فتحى: الآن أنت خبير - كيف تكسب الآخرين وتتعامل معهم، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- محمد فتحى : أبجديات التفوق الإدارى، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٠م.

- محمد فتحى : مهارات لابد منها للصعود إلى القمة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠١م.

- محمد فتحى : إدارة الاجتماعات - لماذا تفشل وكيف تنجح؟ دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٢م.

- محمد فتحى : الآن أنت مدير، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٢م.

- محمد فتحى : معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، ٢٠٠٢م.

- د. محمد المحمدى الماضى : إدارة الاستراتيجية - الإعداد والصياغة، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٤م.

- د. محمد عثمان إسماعيل : الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٢م.

- د. محمد كامل مصطفى الكردى : الإدارة والتنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٨م.

- ماريون إى هاينز : إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة/ د.

محمود مرسى، د. زهير الصباغ. مراجعة/ د. زكى غوشه، د. يجى محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨م.

- د. نجلة حسين مرتجى: الممارسات الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٩م.

- د. نفيسة محمد باشرى: السلوك الإنسانى فى المنظمات، الجزء الأول، دار الثقافة العربية، القاهرة، بدون تاريخ.

- هارفى أ. روبنز: كيف تتحدث وتستمع بفعالية؟، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩م.